

DÉBAT FORMATION



numéro 7 décembre 2010



Seniors Travailler plus longtemps...

Industrie

De l'innovation à
la robolution : débat

Sodexo

La diversité déclinée
au niveau mondial

Cent plateformes

pour lutter contre
le décrochage scolaire



Magazine édité par l'AFPA

Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes
13, place du général de Gaulle 93108
Montreuil Cedex

Directeur de la publication :
Jean-Luc Vergne

Rédactrice en chef :
Chantal Attané
Tél. : 01 48 70 50 07
chantal.attane@afpa.fr

Chef de rubrique :
Danièle Ginisty
Tél. : 01 48 70 51 77
daniele.ginisty@afpa.fr

Rédaction :
Éric Delon
edelon@club-internet.fr

Valérie Grasset-Morel
valerie.grasset-morel@orange.fr

Sylvie Karsenty :
sylvie.karsenty4@wanadoo.fr

Philippe Masse :
philippe.masse@afpa.fr

Paul Santelmann
paul.santelmann@afpa.fr

Philippe Tranchart
philippe.tranchart@orange.fr

Secrétariat de rédaction :
Chantal Malfait
Tél. : 01 48 70 54 00
chantal.malfait@afpa.fr

Infographie et Maquette :
Jocelyne Reali

Photo de couverture : Les Éditions Stratégiques. Crédit photo : Stock Byte.

Crédit photo : p.3 Secrétariat général de la Charte et de la Diversité, p. 4 à 7 François Daburon, p. 8 et 10 dessins, p.9 Phovoir, p.11 Christine Mugnier-Bussard, p.12 Jean-Claude Marquié, p.14 Laurent Julliard, p.15 ANDRH, p.18 phovoir et Jean-Baptiste Mariou, Valérie Roche, p.19 Paul Santelmann, p.20 Phovoir, p.22 Jean-Baptiste Mariou et Nicolas Muzard, p.23 Emmanuel Pain et phovoir, p.24 et 25 Médiathèque groupe Sodexo, p.26 et 27 Agence C3M, p.28 et 29 Thinkstock®, p.31 Phovoir, p.32 Phovoir, p.33 DIO, p.35 Jean-Baptiste Mariou, Pub 4^{ème} de couverture Carrefours pour l'Emploi

Dépôt légal : 8 février 2010

ISSN : 2107-4763

Sommaire

DÉBAT

Joël Mendez/Bruno Bonnel : Industrie, de l'innovation à la « robolution » ? page 4

DOSSIER

Seniors travailler plus longtemps... page 8
L'emploi des seniors : le grand défi des entreprises page 9
Aidom Services : priorité seniors pour une vie professionnelle au long cours page 10
Jean-Claude Marquié : « Travailler autrement pour travailler plus longtemps » page 12
Yves Hinnekint : « Installer un véritable réflexe RH seniors dans les entreprises » page 14
Seniors, juniors : plus question d'opposer les générations page 15

PERSPECTIVE

Europe 2020 : le retour de la politique industrielle page 16
Compétences et certification : vers un langage européen commun ? page 18
WEB TV, genèse d'un nouvel outil de formation ? page 20
eLearning : nouveaux entrants sur le secteur de la formation page 21
Débat public : en savoir + sur l'alternance page 22

ACTION

Bretagne, aider les décrocheurs page 23
Sodexo : la diversité déclinée au niveau mondial page 24
Des écoles pas comme les autres page 26
En piste pour un emploi plus sûr page 28

ESSENTIEL

La dépense globale de formation s'élève à 30 milliards d'euros page 30
Pôle emploi : 66 % des demandeurs d'emploi « globalement satisfaits » page 31
Cent plateformes pour lutter contre le décrochage scolaire page 32
Des lieux uniques pour tous : trois questions à Jean-Robert Pitte, délégué à l'information et à l'orientation page 33

KIOSQUE

À lire... page 34

LE BLOC-NOTES DE PHILIPPE CAÏLA

Vers un design de la formation page 35

De la **diversité** à la **compétitivité**

La discrimination touche encore une majorité de la population française aujourd'hui. Chose incroyable si l'on se réfère à toutes les dispositions légales et volontaires qui existent aujourd'hui. Et la Charte de la Diversité en fait partie.

Mais chose pas si inconcevable que cela, si l'on prend en considération, deux éléments : le premier est la définition même de la discrimination qui consiste à traiter de manière inégale dans un même contexte, deux personnes ayant des compétences et qualités identiques. Le deuxième se rapporte aux champs des critères de discrimination reconnus par la loi. Elle en recense 18 à ce jour : l'âge, le sexe, l'origine, l'apparence physique, le handicap, l'appartenance religieuse ou politique, l'activité syndicaliste, l'état de santé, la grossesse, etc.

Le Secrétariat général de la Charte de la Diversité est justement là pour rappeler aux entreprises publiques et privées ces éléments, car certaines d'entre elles sont discriminantes sans le savoir. Son rôle est aussi de faire prendre conscience aux entreprises que c'est par l'acceptation des différences et l'application de la Diversité, aussi bien dans leurs processus RH que dans leurs stratégies de services et de produits, qu'elles parviendront à s'adapter à notre société en perpétuelle évolution et à demeurer compétitives.

Le 3e Tour de France de la Charte de la Diversité a été lancé cette année sur ce thème, pour permettre de tirer le bilan des bonnes pratiques mises en place par les entreprises signataires et inciter celles qui ne le sont pas encore à s'engager en constatant que des actions concrètes peuvent être faites.

Depuis 2004, la Charte de la Diversité propose aux entreprises et aux organisations de s'engager en faveur de la non-discrimination et la promotion de la diversité, dans les processus de recrutement et les parcours professionnels. Un engagement réel pour

l'action qui ne repose pas que sur du déclaratif. En effet, chaque année, les signataires de cette charte de la diversité ont pour obligation de retourner un questionnaire qui permet au Secrétariat général d'apprécier globalement les actions engagées par les entreprises. Ainsi les bonnes pratiques mises en place par les entreprises signataires sont recueillies et évaluées.

Aujourd'hui, trois mille entreprises et organisations ont déjà signé la charte de la Diversité dont 70 % de PME, 20 % de grands groupes et seulement 2,5 % d'institutions publiques.

Leurs actions sont variées : depuis la formation du personnel aux enjeux de la diversité, qui débouche sur un processus innovant de ressources humaines, jusqu'à des formes alternatives de recrutement au sein des quartiers difficiles, des salons, des associations... Dans tous les cas, il s'agit d'échapper au « moule » pour investir dans la créativité.

Et nul ne niera que la créativité a toujours rimé avec compétitivité.



Kag Sanoussi
Secrétaire général de
la Charte de la Diversité



Joël Mendez
Ingénieur ENSAM, directeur emploi-formation
de l'UIMM.

Industrie

De l'innovation à la « robolution » ?

Stratégie 2020 au niveau de l'Union européenne, États Généraux de l'Industrie l'année dernière, Semaine de l'Industrie en mars prochain : la politique industrielle revient sur le devant de la scène. L'UIMM mise sur l'innovation ; d'autres parlent déjà de « robolution »...

Portrait Fédérer les PME

Ingénieur ENSAM, Joël Mendez a travaillé à l'Aérospatiale de 1985 à 1999 dans les fonctions Étude, Projet, Assemblage et Intégration, et Achats avant d'entamer une nouvelle phase de sa carrière au sein de la branche de la métallurgie. Délégué général et directeur emploi-formation de l'UIMM de l'Adour, il contribue à fédérer les PME, notamment dans le cadre du Système Productif Local (SPL) Metaladour. Il devient ensuite directeur emploi-formation de l'UIMM pour la région Midi-Pyrénées, avant d'être appelé aux mêmes fonctions au niveau national.

Ph.T

Pourquoi insiste-t-on sur l'innovation pour relancer l'industrie ?

Joël Mendez : Promouvoir l'industrie est une très bonne chose. Nous avons besoin d'une industrie forte, qui évolue et s'adapte aux nouvelles données du marché. L'innovation joue un rôle décisif, car elle permet aux entreprises de mieux répondre aux attentes des clients et de rester compétitives sur les marchés.

Bruno Bonnell : On passe beaucoup de temps à maintenir des positions acquises dans certaines industries routinières. Avec la mondialisation, le temps de l'entreprise s'est accéléré. La seule manière de le rattraper, c'est de miser sur l'innovation.

La compétitivité internationale ne se bâtit pas seulement au niveau du coût salarial, mais aussi à celui de l'équipement en robotique dans les usines. La révolution robotique - la « robolution » - n'est pas une simple voie à explorer, mais une nécessité absolue pour exister dans la compétition internationale.

Si le besoin d'innovation est si évident, pourquoi faut-il encore en convaincre les entreprises ?

J. M. : Une des raisons est l'atomisation du tissu industriel. Dans la métallurgie par exemple, plus de 70 % des entreprises emploient moins de 50 salariés. L'écart grandit entre des donneurs d'ordres qui grossissent et les PMI qui restent à leur niveau, et ne disposent pas toujours des compétences internes leur permettant de se positionner sur les projets : grouper leurs forces les aiderait à former ou à recruter. Mutualisation des ressources et travail collaboratif sont donc des enjeux majeurs.

Par ailleurs, les PMI associent encore trop souvent innovation et laboratoire de recherche, ce qui en ferait l'apanage des grands groupes. Or l'innovation est partout : dans les technologies, mais aussi dans l'organisation, l'automatisation, la gestion des flux d'information, etc. Il faut aider les PMI à avancer dans cette voie, qui est une des conditions de leur survie et de leur développement.



Un fonds pour l'innovation dans l'industrie

L'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) a créé en septembre 2009 un Fonds pour l'Innovation dans l'Industrie (FII), afin d'aider les PMI à renforcer leur compétitivité. Institué en partenariat avec la Fédération des Industries Mécaniques (FIM) et la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC), ce fonds sera doté de 20 millions d'euros sur cinq ans pour financer des projets innovants instituant des passerelles entre le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche et celui de l'industrie. « Il ne suffit pas d'être créatif. L'important est d'avoir le mode d'emploi pour transformer une idée ou un process en innovation », explique Georges Jobard, président du FII. Les projets soutenus peuvent avoir un caractère technique, technologique, organisationnel ou managérial et comporter des formes d'action diverses : sensibilisation, formation, diagnostic, conseil...

Un des moyens pour le faire est de développer des partenariats entre grands donneurs d'ordres, PMI et laboratoires de recherche : les PMI ne pourront plus se contenter de rester des sous-traitants classiques. Diverses initiatives ont été prises pour les aider à évoluer en ce sens. Les Systèmes Productifs Locaux ont été organisés afin d'inciter les PME d'un territoire donné à mutualiser leurs forces sur des projets de recherche. Les Pôles de Compétitivité tendent vers le même but dans une logique de filière. De son côté, la branche de la métallurgie a créé un Fonds pour l'innovation dans l'industrie, dont le lancement officiel a eu lieu en septembre 2010, destiné à accompagner les PMI dans leurs efforts d'innovation. Là encore, il s'agit de les amener à mutualiser et travailler ensemble sur des projets concrets avec leurs clients.

B. B. : Des mots comme « innovation » ou « robotisation » donnent à beaucoup de patrons de PME l'impression de décrire une réalité qui leur est inaccessible. Mieux vaut illustrer ces notions de façon concrète par des démonstrations dans les salons professionnels. Il faut rendre l'innovation accessible et compréhensible. Cela ne se fera pas en parlant de stratégie industrielle globale, mais en montrant à chaque chef d'entreprise que l'innovation le concerne, qu'il peut agir pour être plus performant.

L'innovation ne consiste pas à tout bouleverser mais à se demander s'il n'y a pas quelque chose de mieux à faire



Bruno Bonnell
Ex fondateur et dirigeant
d'Infogrammes. Dirigeant de Robopolis..

Portrait Entrepreneur technophile

Bruno Bonnell a la passion du futur.

Il cosignait Pratique de l'ordinateur familial quand ceux-ci étaient encore balbutiants.

En 1983, il plonge dans le jeu vidéo en fondant Infogrammes, qui rachètera par la suite la marque Atari. Dix ans plus tard, il est de l'aventure Internet en créant le fournisseur d'accès Infonie. En 2007, il quitte Infogrammes, reprend et réoriente Robopolis, entreprise de distribution de robots et de développement de logiciels de robotique de service. Paru en mai 2010, son livre Viva la robotique nous ouvre les portes d'un monde dans lequel l'être humain délègue des tâches à des machines autonomes. Bruno Bonnell s'enflamme pour ce marché d'avenir et appelle à la création d'une filière industrielle en France :

« L'écosystème est prêt : le montage de cartes électroniques, la plasturgie, la mécanique sont des compétences qui souffrent mais sont en place dans notre pays. »

Ph.T

à chaque point de la chaîne : peut-on améliorer le matériau de base, accélérer le process, etc. Se poser cette question est déjà une démarche d'innovation. Il ne s'agit pas de réinventer l'entreprise, mais de l'améliorer à la marge.

Le mot « innovation » est tellement puissant qu'il inhibe. Il incite à ne rien faire, si on le perçoit comme un appel à une remise en question totale. Or, ce sont de petites améliorations tout au long de la chaîne qui font la différence. Bien sûr, rien n'interdit d'être plus audacieux. Mais le secret de l'innovation est d'y aller à petits pas.

Quelle est la place de la formation ?

J. M. : L'innovation n'est pas réservée aux autres. Elle doit entrer dans la culture industrielle, sans la limiter à ses aspects technologiques : chacun, à son niveau dans l'entreprise, doit se demander comment contribuer à mieux répondre aux attentes des clients, à réduire les coûts. Il faut en parler dès le plus jeune âge, pour développer l'esprit de curiosité qui permet de faire autrement. L'innovation doit faire partie de la formation initiale : lire, écrire, compter, mais aussi éveiller la curiosité. Car il faut savoir observer ce qui se fait ailleurs. Dans cet esprit, la branche métallurgie accompagne la mise en place de modules de formation à l'innovation dès le bac pro dans les Centres de Formation d'Apprentis de l'Industrie.

Par ailleurs, l'évolution des technologies et des process tire les compétences vers le haut. On aura toujours besoin d'opérateurs qualifiés, mais le curseur des compétences dont on a besoin se déplace de manière évidente vers les niveaux technicien, technicien supérieur et ingénieur. Le dispositif de formation initiale et continue doit s'adapter aux évolutions du marché et des technologies, coller aux besoins concrets de l'industrie et ne pas rester sur des acquis technologiques vite dépassés.

Innovation est souvent synonyme d'automatisation et de suppression d'emplois. Le robot est-il un voleur d'emploi ?

B. B. : À première vue, l'introduction de machines dans un process supprime des emplois. Mais il serait dommage de s'arrêter à ce constat.

Tout d'abord, c'est une véritable entreprise que de fabriquer les robots, et si la robotisation détruit certains emplois, elle en crée d'autres. Quand Peugeot a introduit des robots dans ses usines, cela s'est fait en créant aussi une division pour les entretenir. Le solde entre emplois perdus et emplois gagnés a été positif. Par ailleurs, une entreprise qui gagne en productivité dégage des marges de croissance qui lui permettent d'embaucher. Faut-il vraiment maintenir la productivité à un faible niveau juste pour conserver l'emploi ?

Le précédent de l'informatique nous en apprend beaucoup sur ce sujet. Elle a supprimé des centaines de milliers d'emplois. En même temps, elle a créé des emplois directs, et généré un bond de productivité qui a permis aux entreprises de croître et d'embaucher. Il ne faut pas se contenter de regarder la partie émergée de l'iceberg et s'abandonner à la nostalgie de l'emploi répétitif et fastidieux... Reste que l'impact direct de la robotique sur l'emploi inquiète à juste titre, car cela touche des êtres humains. **Cela oblige à traiter la question des transitions pour des gens qui ont 15 ou 20 ans d'expérience** et dont il faut bouleverser les habitudes. Cela impose de se préoccuper sérieusement de formation pour éviter de sacrifier une génération...

J. M. : Dans un marché mondialisé, on ne peut plus faire comme avant. Cela implique une reconfiguration et même une mutation des emplois, des métiers et des compétences attendues. Il ne faut pas en avoir peur, mais il faut s'y



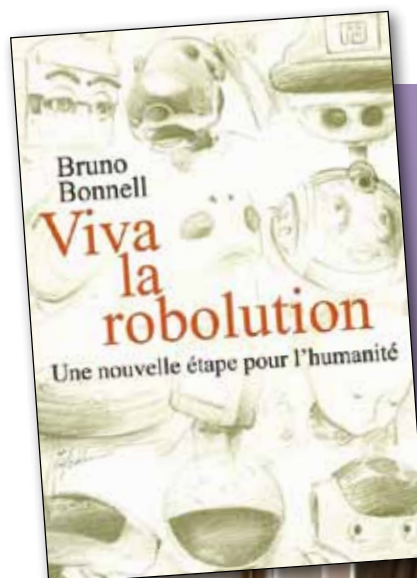
Un « plan robotique national » ?

On s'est plu depuis des décennies à ringardiser la notion même de plan, déplore Bruno Bonnell, qui juge essentiel d'avoir une vision politique de l'avenir de l'économie : « *La politique, au sens noble du terme, ne doit pas être neutre. C'est à elle de choisir les secteurs industriels porteurs de valeur ajoutée et de les soutenir.* » La Corée du Sud et le Japon n'ont pas d'états d'âme à l'égard du plan, et avancent à marche forcée : « *Ces pays soutiennent la recherche qui va dans le sens de leurs choix stratégiques. Cela explique leur audace à expérimenter.* » Il comptait sur le Grand Emprunt pour soutenir l'innovation technologique et booster le futur de l'industrie, et le voilà déçu : « *La plupart des projets aujourd'hui retenus sont classiques ou financables de façon traditionnelle... J'appelle pour ma part à un plan robotique national comportant trois axes : communication pour affirmer et expliquer les choix ; financement de la formation et des investissements ; équipement sur la base de commande publique, par exemple pour équiper les écoles.* »

préparer et même anticiper. Une étude menée par l'observatoire des métiers et qualifications de la métallurgie montre que **la branche perdra 250 000 à 300 000 emplois entre 2005 et 2015. Pourtant, en même temps, la métallurgie embauchera 100 000 personnes par an, dont 30 à 40 % de jeunes diplômés.** La nature des emplois ne sera pas la même, et il faudra donner aux jeunes et aux moins jeunes des moyens pour se former tout au long de la vie afin d'acquérir les compétences qui leur seront nécessaires pour être employables. L'industrie est devant la nécessité vitale de rechercher les gains de productivité. Cela a des conséquences sur l'emploi, bien sûr. La formation doit permettre de fournir à l'industrie les ressources en compétences nécessaires et d'assurer à chacun le maintien de son employabilité tout au long de sa vie professionnelle. L'innovation fait partie de la vie de l'entreprise. Il n'y a pas de raison de la redouter si on sait accompagner les évolutions de compétences, les mutations des emplois qu'elle génère. Les patrons de PME en sont conscients. À nous de les aider, eux et leurs salariés.

Les robots ont-ils un rôle à jouer dans la formation ?

B. B. : Le Serious Game permet déjà l'expérience sans risque, mais en virtuel. La robotique va encore plus loin, en permettant la manipulation concrète d'engins dans tous les environnements possibles – y compris en milieu hostile. Capable d'enregistrer les erreurs faites par les gens, le robot peut aussi aider à les corriger et fournir ainsi une aide considérable à la formation. Si cela inquiète certains formateurs, c'est parce qu'on mélange deux niveaux différents de la formation : la transmission d'une compétence technique et la dimension relationnelle et émotionnelle. **Le robot ne peut pas remplacer l'homme pour l'aspect relationnel,**



Bruno Bonnell Viva la robolution J.C Lattès

« Bienvenue dans l'ère du robot ». Les machines intelligentes ont fait du chemin depuis la mise en service, en 1961, d'un bras articulé capable de soulever 1,5 tonne. Aujourd'hui, les robots vont sur la Lune et sur Mars, ils font la guerre (les drones), passent l'aspirateur et tondent la pelouse... Et le tournant s'amorce vers des activités sur lesquelles on ne les attendait guère : Paro « rencontre un réel succès dans les maisons de soins aux personnes âgées et les hôpitaux ».

La robotique est donc un formidable enjeu industriel. Le Japon et la Corée du Sud en ont fait une priorité nationale ; les États-Unis commencent à réagir. L'Europe ferait bien de s'en soucier, souligne l'auteur, si elle veut rester dans la course. L'auteur réfute l'idée du « robot voleur d'emploi », sous réserve d'un effort intensif de formation. L'ouvrage se penche également sur la relation

homme/machine. On découvrira le concept « d'émotionalité », ou la notion de « vallée de l'étrange étranger » [qui touche aux limites d'acceptabilité de l'anthropomorphisme].

qui est essentiel dans la formation : le coaching, le rapport humain, la nuance dans un dialogue. Mais exclure le robot de la formation, surtout de la formation de masse, serait aussi ridicule qu'en exclure l'informatique. Le Japon et la Corée du Sud introduisent des robots dans les écoles primaires. Non pas pour la formation, mais pour changer le rapport que les enfants ont avec eux. Après l'outil extension de la main, la machine extension de la force, on en vient au robot à qui on délègue de l'intelligence et la capacité de décider. Avec le robot, nous ne pilotons plus un engin, nous lui faisons confiance : quand nous embarquons

dans une rame de métro de la ligne 14 à Paris, nous confions notre vie à un robot... Ça change fondamentalement le rapport que nous avons avec la machine. La Corée et le Japon ont décidé d'habituer les enfants à ce nouveau rapport, en les faisant cohabiter dès la classe maternelle avec des machines dotées de fonctions interactives : reconnaissance vocale, reconnaissance faciale, communication, danse... Cela les prépare à l'arrivée d'outils plus sophistiqués qui pourraient être introduits un jour dans les entreprises.

**Propos recueillis
par Philippe Tranchart**

Seniors Travailler **plus** **longtemps...**

« J'ai vu dans l'exposition d'Arman actuellement à Beaubourg jusqu'au 10 janvier 2011, une métaphore de la situation des seniors dans l'entreprise ces dernières années. Considérés par trop de dirigeants de la génération Kleenex, comme une accumulation de vieux meubles, ils étaient destinés à la casse. Pour l'entreprise RSE, leur expérience devrait plutôt constituer une richesse et leurs compétences recyclées une des ressources fertilisant les jeunes générations. »

Gilberte Caron,
directrice générale
de Fil rouge Conseil



© Boris Joly-Erard

Sommaire

- L'emploi des seniors : le grand défi des entreprises
- Aidom Services : priorité seniors pour une vie professionnelle au long cours
- Jean-Claude Marquié : « Travailler autrement pour travailler plus longtemps »
- Yves Hinnekint : « Installer un véritable réflexe RH seniors dans les entreprises »
- Seniors, juniors : plus question d'opposer les générations

page 9
page 10
page 12
page 14
page 15



L'emploi des seniors le **grand défi** des **entreprises**

Entre le respect des nouvelles obligations légales et l'opportunité d'adopter une politique RH anticipatrice et innovante en direction de leurs salariés seniors, les entreprises françaises balancent encore.

Avec le vieillissement de la population, le recul de l'âge de la retraite et les nouvelles conditions de mise à la retraite d'office, le problème de l'emploi des seniors s'installe de façon durable sur le devant de la scène. Il exige des réponses rapides. Ainsi, sur proposition de la CFPD, les partenaires sociaux, devraient engager très vite une négociation sur l'emploi des jeunes et des seniors. Une aide à l'embauche des seniors et un soutien au tutorat ont par ailleurs été annoncés par le gouvernement. Suffiront-ils ? Depuis dix ans, l'activité des seniors progresse dans notre pays mais lentement et reste huit points en dessous de la moyenne européenne. Selon la dernière étude de la DARES publiée en juin 2010, le taux d'activité des 55-64 ans était de 41,5 % en 2009. Après 54 ans, l'activité des seniors décroît toujours rapidement et à 59 ans, plus d'une personne sur deux est sortie du marché du travail.

Plan d'action seniors

Pour favoriser l'emploi des seniors, on a multiplié les mesures : entretiens de deuxième partie de carrière, bilans de compétences et même CDD seniors aux-

quels il faut ajouter les nouveaux outils de la formation (DIF, VAE et périodes de professionnalisation...). Dernière en date : l'obligation de négocier des accords de branche ou d'entreprise ou de mettre en place un plan d'action seniors. En 2010, la plupart des entreprises ont répondu à cette obligation légale. Mais, seule une minorité a engagé de réelles négociations et pris vraiment la mesure des enjeux. Signés dans la précipitation, les accords sont souvent pauvres en contenu. Dans les faits, beaucoup d'efforts restent encore à faire pour modifier les pratiques RH. Discriminations à l'embauche, chômage de longue durée ou souffrance au travail restent trop souvent le lot des seniors, alors que l'obligation de mise en œuvre d'une GPEC existe depuis 2005 dans les grandes entreprises. « On appréhende trop le problème par les dispositifs alors qu'il est d'ordre culturel », remarque Yves Hinnekint, directeur d'Opcalia. En l'occurrence il s'agit de passer d'une culture consensuelle de sortie précoce du marché du travail, à une vraie gestion des âges permettant de bien vieillir dans l'entreprise. Les bonnes pratiques des entreprises en la matière* visent trois grands types d'objectifs : la préservation de la santé,

Valoriser et reconnaître les acquis de l'expérience, entre autres par le développement du tutorat. Donner du sens au travail pour réconcilier les seniors avec la valeur travail.

le développement des compétences et le maintien de l'engagement au travail.

Discrimination dans l'accès à la formation

« Le concept d'âge est réducteur », insiste Fabienne Caser, référente gestion des seniors à l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Le bien vieillir dans l'entreprise ne se décrète pas la cinquantaine venue, il se construit tout au long de la vie professionnelle. Entre autres, avec des actions de formation pour préserver l'employabilité ou pour faciliter les mobilités professionnelles. C'est en ayant l'habitude de se former que l'on y prend goût et que l'on en redemande. Si l'environnement est favorable, les seniors sont prêts à se former au même titre que les salariés plus jeunes. Malheureusement, les entreprises se mobilisent peu en faveur de la formation des seniors. L'âge demeure un facteur discriminant dans l'accès à la formation, surtout dans les petites entreprises. Et quand les seniors partent en formation, c'est pour une trop courte durée et surtout pour des formations d'adaptation au poste de travail, constate, dans une interview récente accordée au quotidien Le Monde, Michel Théry, chef du département Formation et certification du CÉREQ (Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications). Alors que « seule une formation longue permet un renouveau de carrière », affirme-t-il, préconisant une plus grande utilisation du CIF pour les seniors.

Dans les années à venir, les entreprises vont avoir un grand défi à relever : démontrer leur capacité à garder les seniors au travail tout en embauchant des jeunes. Pour que 79 % des emplois ne reposent plus uniquement sur les 25-54 ans alors qu'ils ne représentent que 41 % de la population active.

Danièle Ginisty

*ANACT (2009) Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors. Rapport d'étude. 67 pages, www.anact.fr

Aidom Services priorité seniors pour une vie professionnelle au long cours



© Boris Joly-Erard

L'association d'aide à domicile, Aidom Services, a voulu fidéliser et motiver ses salariés, en majorité des femmes de plus de 45 ans, en leur proposant de s'engager dans un parcours professionnel qualifiant. L'amplitude des âges va de 20 à 73 ans.

Pour offrir des prestations de qualité et un meilleur service à ses clients, Aidom Services a choisi de s'appuyer sur des salariés seniors. N'hésitant pas à recruter des personnes en seconde partie de vie professionnelle mais surtout en misant sur le développement et la reconnaissance des compétences de ses recrues. Quand Aidom Services voit le jour en 2003, le développement des services à la personne semble être le nouvel eldorado du marché de l'emploi. Un secteur en émergence qu'il faut structurer et professionnaliser, créateur potentiel de centaines de milliers d'emplois. L'APA (Allocation Personnalisée d'Autonomie), créée l'année précédente fait exploser la demande d'aide à domicile pour les personnes âgées. C'est le créneau d'intervention choisi par Aidom Services, association créée

à Cagnes-sur-Mer par Daniel Maguin. En 2010, Aidom compte 56 salariés. « Je veux garder des relations de proximité avec les clients et les salariés. Cette proximité est essentielle pour faire une gestion fine des emplois et des compétences. »

Nourrir la motivation au travail

Traditionnellement le secteur embauche essentiellement des femmes, de tout âge. Mais il y a un fort *turn over* des plus jeunes. Par contre, beaucoup de femmes en reconversion, en reprise d'activité, voire en cumul emploi-retraite, souvent peu qualifiées, peuvent se positionner durablement sur ces métiers. Les 45/55 ans sont d'ailleurs majoritaires chez Aidom. Les clients apprécient ces intervenantes matures auprès desquelles ils se sentent plus en confiance. Si recruter

En VAE lui aussi

Quand il était pilote d'hélicoptère, dans l'Armée de l'air, Daniel Maguin aurait sûrement été très surpris de savoir qu'un jour il créerait une association d'aide à domicile. Pourtant, après s'être familiarisé avec le management des ressources humaines et la mise en place d'un plan de formation en dirigeant pendant dix ans des supermarchés dans le groupe Casino, il se découvre "une fibre sociale" au contact du sénateur maire d'Antibes, Pierre Merli, dont il est l'assistant parlementaire. « Il m'a réveillé », dit-il. Aujourd'hui, à 58 ans, Daniel Maguin s'est engagé dans une démarche de VAE en vue d'obtenir son certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'un établissement médico-social. Un peu pour montrer l'exemple mais ravi « d'échanger avec d'autres responsables de structures lors des formations. C'est très enrichissant. »



Daniel Maguin
directeur d'Aidom Services.

des seniors est plutôt un atout, Daniel Maguin comprend vite que la qualité du service et la pérennité de son entreprise dans un marché concurrentiel dépendent de la compétence de ses salariés et de leur engagement au travail.

Comment nourrir la motivation au travail, éviter l'usure professionnelle et fidéliser ses salariées ? « Dès les entretiens d'embauche », répond Daniel Maguin. « Je recherche avant tout des personnes motivées, ayant mûri un vrai projet professionnel. On établit, avec elles, un parcours sur trois ans qui peut déboucher sur l'obtention d'un diplôme avec une VAE et des formations si besoin est. Cela leur permet d'envisager une évolution de carrière et de se projeter dans un avenir professionnel, au sein de l'association ou ailleurs. La VAE est l'outil idéal. En posant ce projet, je sais que je vais les garder pendant au moins trois ans », affirme Daniel Maguin. Un accompagnement à la VAE d'une durée de 24 heures est prévu, en sus du soutien que peut apporter l'encadrement. « Pour ce service, on travaille à la carte avec l'AFPA de Nice ». Aidom connaît bien l'AFPA, accueillant souvent ses stagiaires et les recrutant. Sur 50 intervenantes à domicile, 19 sont diplômées, 13 ont le DEAVS, (Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale) et 6 le

titre d'assistante de vie. Ce qui n'est pas sans poser de problèmes. « Un pourcentage trop élevé de personnes diplômées nous pénalise financièrement », souligne Daniel Maguin. C'est tout le paradoxe d'un secteur qu'on exhorte à se professionnaliser mais sans en tirer les conséquences. Même taux de remboursement horaire pour l'association, alors qu'un salarié qualifié est rémunéré 2,50 euros de plus !

Un poste de responsable de formation à mi-temps

« Dans la conjoncture actuelle, des profils très variés arrivent chez nous. Ce sont des compétences internes à valoriser. » Tous les postes administratifs et d'encadrement sont tenus par des gens issus du terrain. Quand cela coïncide à l'interne, Daniel Maguin n'hésite pas à favoriser des mobilités externes. « Les carrières sont longues. Il faut accepter que les salariés partent et savoir les accompagner vers autre chose, pour que l'ascenseur social fonctionne. » Par exemple, il a aidé trois anciennes salariées à créer leur propre structure de services à la personne, pour mettre en œuvre son plan de formation, comprenant des formations techniques de mise à niveau, des sessions dédiées au management, la participation de salariés

à de groupes de paroles... Aidom dispose d'un budget formation d'environ 20 000 euros. Pour gérer au mieux ses actions avec son OPCA, Uniformation, Daniel Maguin a créé un poste de responsable de formation à mi-temps en 2007. Initiative rare dans le secteur qui prouve l'attention portée au développement des compétences. Autre idée exportable, selon Daniel Maguin « on mutualise les locaux avec un cabinet d'infirmiers libéraux. Aide et soins à domicile travaillent ainsi de concert, ce qui est une autre façon de valoriser nos équipes. » Le volet santé n'est pas oublié avec des mesures spécifiques dédiées aux plus âgés. Les problèmes de dos et de port sont fréquents dans le secteur. Au moins deux modules par an, gestes et postures sont proposés aux salariés. Les missions sont choisies en fonction de l'âge de l'intervenante, la proximité du domicile et leur pénibilité, l'organisation de travail et les horaires peuvent être aménagés à la demande. Aujourd'hui, la plus jeune des salariées d'Aidom Services a 20 ans, la doyenne en a 73. Le 17 novembre, une intervenante âgée de 65 ans a obtenu son diplôme d'auxiliaire de vie en VAE. Aucune des trois n'a l'intention d'arrêter de travailler.

Danièle Ginisty

Travailler **autrement** pour travailler **plus** **longtemps**

Jean-Claude Marquié est directeur de recherche au CNRS et responsable de l'axe Vieillesse, activités de travail et rythmes biologiques du Laboratoire CLLE (Cognition, Langues, Langage, Ergonomie) de l'Université de Toulouse 2.

Vous travaillez depuis de nombreuses années sur le vieillissement cognitif, qui était déjà le sujet de votre thèse d'état soutenue en 1993. En quoi les aptitudes cognitives sont-elles importantes pour le maintien en emploi des seniors ?

Jean-Claude Marquié : L'envie et la capacité de travailler reposent autant sur les ressources physiques que sur les ressources cognitives de l'individu. Les aptitudes cognitives recouvrent principalement la capacité à maintenir actives les compétences acquises, à en acquérir de nouvelles, à résoudre des problèmes inédits de manière efficace et à soutenir dans la durée les efforts importants que ces opérations nécessitent.

On entend souvent dire que l'âge a une influence négative sur la capacité d'adaptation aux changements technologiques. Qu'en est-il ?

J-C.M. : L'âge n'est pas le premier prédicteur de difficultés ou de résistances vis-à-vis des nouvelles technologies. Le premier facteur explicatif est le fait de n'avoir jamais utilisé, même de façon minimale, une nouvelle technologie,

et donc de ne pas avoir eu l'occasion de démythifier l'outil. Vient ensuite une longue ancienneté dans le même service (plus de vingt ans dans une étude que nous avons réalisée). L'âge n'arrive qu'en troisième position. Souvent, ces changements sont annoncés de façon terrorisante, avec des formules qui font paniquer les plus âgés, comme : « *Vous allez voir, ce nouveau dispositif est génial, il n'a plus rien à voir avec tout ce que vous connaissez !* ». Le senior entend cela comme un déni de son expérience. Parfois, dans les entreprises, les grandes mutations technologiques ont été l'occasion, sournoise, de se débarrasser des plus anciens. Les seniors ont aussi cela en tête. Quand un changement est bien préparé et bien expliqué, les seniors ne rencontrent pas de difficulté particulière.

Autre idée souvent avancée : on apprend moins bien quand on avance en âge. Qu'en pensez-vous ?

J-C. M. : Évitions le discours lénifiant comme le discours catastrophiste. Jusqu'à 60-65 ans, il n'y a pas de changement majeur, handicapant, sur le plan des habiletés cognitives. En revanche,



Jean-Claude Marquié, docteur en psychologie ergonomique et en neurosciences, directeur de recherche au CNRS.

certaines contraintes de travail, quand elles se cumulent, peuvent générer des difficultés plus grandes pour les plus âgés. Il peut s'agir d'un mauvais éclairage, d'une absence de planification des tâches, de logiciels mal adaptés, d'un environnement bruyant... Quand une situation est très exigeante sur le plan des capacités cognitives de base (attention, mémoire, vitesse, vision...) et fait peu appel à l'expérience, les effets négatifs de l'âge prédominent. Dans le cas contraire, on voit apparaître tous les bénéfices de l'âge.

On avait fini par oublier que l'expérience pouvait être un atout...

J-C.M. : Lorsqu'ils ne sont pas masqués par un certain nombre de contraintes, ces atouts sont importants, qu'il s'agisse de la mémoire des succès et des échecs antérieurs dont les seniors sont porteurs, de connaissance de la clientèle, de savoir-faire techniques ou relationnels. Une étude a montré comment la mise en jeu de leur intelligence pratique et de leur expérience avait permis à des éboueurs américains d'éviter les manipulations inutiles et d'optimiser les tournées. Ces savoir-faire, qui se sont construits au fil des années, peuvent facilement se perdre et entraîner un grand gâchis, y compris au plan économique, s'ils ne sont pas reconnus par l'entreprise et transmis avant le départ des seniors.

Sommes-nous tous égaux face au vieillissement cognitif ?

J-C.M. : Non. Mon équipe vient de montrer, après avoir suivi 3 000 salariés pendant dix ans dans le cadre de l'étude Visat (voir encadré), que les emplois exigeants sur le plan intellectuel mais qui

offrent des opportunités d'apprendre semblent jouer un rôle préservateur vis-à-vis du vieillissement cognitif. Il faut inventer des moyens de contrer la fatalité du cumul des handicaps. Elle commence avec une sortie précoce du système scolaire et se poursuit avec des métiers pénibles laissant peu d'énergie pour se cultiver après le travail, un travail exigeant mais peu stimulant cognitivement, l'absence de formation et d'occasions d'élaborer les leçons de son expérience...

Comment concevoir des formations pour les salariés de plus de 50 ans ?

J-C.M. : Une fois levé le premier obstacle qui est celui de leur accès à la formation, il convient de sensibiliser les formateurs aux caractéristiques propres de cette population. Les seniors sont plus éloignés que les jeunes de leur période scolaire, ils ont perdu l'habitude d'apprendre. Ils ont eu plus souvent l'occasion de faire de mauvaises expériences en formation, qu'il s'agisse de sessions pénibles ou qui n'ont débouché sur rien. Il est donc important de les mettre en confiance en valorisant leurs acquis et de concevoir des programmes

qui leur soient adaptés, en lien direct avec des situations concrètes. Je pense qu'il ne faut pas mélanger les générations en début de formation et qu'il faut graduer soigneusement les efforts pour ne pas saturer la mémoire de travail et éviter le découragement. Enfin, comme ils sont plus anxieux que les jeunes en situation de formation, il faut les aider à dédramatiser les erreurs, à admettre qu'elles font partie de l'apprentissage et qu'elles sont formatrices.

Comment prévenir le vieillissement cognitif ?

J-C.M. : Il faut d'abord permettre aux individus d'accéder à l'éducation et à la formation tout au long de leur vie. C'est un investissement rentable pour assurer le maintien des seniors en emploi.

Celui-ci ne pourra se faire sans changer profondément l'organisation du travail. On commence à savoir comment les conditions de travail affectent durablement le fonctionnement cérébral et les aptitudes cognitives. Il ne peut y avoir de vieillissement cognitif réussi si l'organisation du travail ne permet pas aux salariés de réfléchir régulièrement sur leur travail et sur les savoirs accumulés pour les amener à la conscience et en tirer les leçons. Un pianiste ne peut progresser seul, même s'il joue dix heures par jour car la pratique ne suffit pas. De la même façon, les salariés ont besoin de temps, de recul et d'aide structurée pour réfléchir sur leurs pratiques et prendre conscience de l'intelligence qu'ils mettent en œuvre. Ce n'est que comme cela qu'ils peuvent progresser. Des moins qualifiés aux plus qualifiés, trop de salariés se sentent incapables. Le tutorat doit être développé. Il n'y a pas de meilleur moyen de comprendre ce qu'on fait que de devoir l'expliquer aux autres.

Propos recueillis par Sylvie Karsenty

À lire

Les seniors et la formation : quels obstacles, quels besoins ?

- Colloque organisé par la Dares en mars 2007, intervention disponible sur le site <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques>

- Une bibliographie est disponible sur le site de Jean-Claude Marquié (<http://tinyurl.com/J-C-Marquie>)

- L'étude VISAT (vieillesse, santé, travail) a pour but de produire des connaissances scientifiques originales, notamment grâce au suivi d'une cohorte de 3 237 salariés et retraités <http://www.visat.fr>

OPCALIA

« Installer un véritable réflexe RH seniors dans les entreprises »

L'allongement de la vie professionnelle est au cœur de l'actualité. Les entreprises ont-elles pris conscience de l'enjeu que représente l'emploi des seniors ?

Yves Hinnekint : La gestion des âges est malheureusement un sujet peu mobilisateur dans les entreprises et donc guère pris en compte. En particulier dans les petites entreprises qui représentent la majorité de nos adhérents. 92 % comptent moins de 50 salariés, 73 % n'ont pas dix salariés. Sans agitateur extérieur et si on ne les outille pas, les entreprises n'anticipent pas. Elles sont trop absorbées par la gestion du quotidien. C'est le rôle d'OPCALIA d'être cet agitateur de formation et de sensibiliser les entreprises sur l'intérêt d'une gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des âges. Un message qui nécessite d'être répété encore et encore car il faut du temps pour changer des habitudes culturelles.

Comment concevez-vous le rôle d'OPCALIA ?

Y.H. : Favoriser l'emploi des seniors est un des quatre axes stratégiques fixés par notre conseil d'administration, avec l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité homme/femme et la lutte contre l'illettrisme. Nous nous devons d'apporter aux entreprises des solutions clés en main et qui marchent, pour rapprocher les stratégies d'entreprises des dynamiques individuelles. Signer un accord d'entreprise ne suffit pas. Il faut offrir des perspectives nouvelles de carrière aux seniors. S'ils sont prêts à travailler



Yves Hinnekint,
directeur général d'OPCALIA *

plus longtemps, ce n'est pas automatiquement sur le même poste ou avec la même pression psychologique ou physique. L'entretien de seconde partie de carrière pourrait être un levier important pour en parler. Mais l'entreprise a du mal à le différencier d'un entretien classique d'évaluation. OPCALIA propose des formations destinées à l'encadrement intermédiaire qui fait passer ces entretiens. Par ailleurs, les seniors ont rarement le réflexe formation si l'entreprise ne les oriente pas dans cette direction. Nous pouvons mettre à leur disposition les moyens financiers adéquats, sur les périodes de professionnalisation par exemple. Mais notre rôle ne se résume pas à celui de prestataire financier, nous intervenons aussi sur la qualification de l'offre de formation ce qui suppose de bien la connaître. Nous accompagnons également les salariés matures qui, dans le cadre d'un CTP** ou d'une CRP***, organisent leur rebond de carrière.

OPCALIA a-t-il développé des outils spécifiques au service des entreprises ?

Y.H. : Dans le cadre d'un programme Equal, l'opération « Performance seniors » nous a permis de recueillir des bonnes pratiques de gestion des âges dans les entreprises de six régions. Fort de cette expérience, nous avons créé fifti (www.fifti-opcalia.com) le premier portail professionnel sur la gestion des âges également ouvert aux entreprises et aux salariés. OPCALIA met à disposition des entreprises une méthodologie et des outils pour les aider à anticiper leurs besoins en compétences. Avec DEMOgraf par exemple, l'entreprise peut construire en ligne sa pyramide des âges, un premier pas pour mettre en œuvre une gestion des âges, réfléchir à l'organisation du travail et au maintien des compétences clés dans l'entreprise.

Reste-t-il encore des pistes à explorer pour favoriser l'emploi des seniors ?

Y.H. : L'intérêt du tutorat n'est pas assez mis en avant. Les seniors en activité représentent un vivier non négligeable de compétences et il faut valoriser le transfert de ces compétences vers les plus jeunes. Une des pistes serait de créer une certification tuteurs.

Propos recueillis par Danièle Ginisty

*OPCALIA est un organisme paritaire collecteur agréé interprofessionnel et interbranches.

** Contrat de transition professionnelle.

*** Convention de reclassement personnalisé.



Michel Yahiel, président de l'ANDRH et délégué général de l'ARF (Association des Régions de France), ex directeur général des RH de la Ville de Paris.

L'innovation RH, thème du Tour de France ANDRH 2011

« Quelque chose ne fonctionne plus quand la règle d'accès au travail des jeunes devient le CDD ». Pour Michel Yahiel, la question de l'emploi des jeunes doit être remise à la « une » : « Il y a dix ans, le CDI était encore le mode d'accès à un premier emploi, a fortiori lorsque les jeunes étaient issus de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, si un "HEC" met trois mois pour trouver son premier job, que dire des autres... » Cette question occupera la première journée (le 27 janvier 2011 à Grenoble) du Tour de France 2011 de l'ANDRH. Quatre étapes marqueront cette Grande boucle sous le thème général de l'« Innovation RH » : l'insertion des jeunes et la question du lien intergénérationnel, le management de proximité et les RH (à Reims en février/mars), le retour du collectif dans l'organisation du travail (à Montpellier en avril), et la « reine des classiques » : les Assises nationales de l'ANDRH en clôture du tour, à Paris, le 17 juin.

Seniors, juniors : plus question d'opposer les générations

Pour l'ANDRH*, les deux bouts de la chaîne de l'emploi -début et fin de carrière- doivent être également traités. Avec une attention particulière au lien intergénérationnel.

Pour l'ANDRH, plus question d'opposer les générations. Cela fait plusieurs années que l'Association planche sur la thématique des salariés âgés : « *Les effets du vieillissement démographique, les cessations anticipées d'activité et la gestion des âges ont fait l'objet d'un benchmarking, de publications internes et de propositions* », précise Brigitte Ustal-Piriou, présidente de la commission intergénérationnelle et gestion des âges de l'ANDRH. Ces travaux ont été renforcés avec la mise en place du plan senior qui incite les entreprises et les branches professionnelles à conclure des accords ou à établir des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

Valeurs générationnelles

Les réflexions ont également porté sur la manière de faire travailler ensemble toutes les générations au sein d'une même organisation. « *Nous avons bien sûr échangé sur les démarches traditionnelles : tutorat croisé, équipes mixtes, apports de savoirs des seniors vers les juniors, etc.* ». Mais l'ANDRH souhaite aller plus loin dans la connaissance des attentes et des besoins des différentes générations au sein de l'entreprise. Elle s'apprête donc à lancer une étude sur

les valeurs des générations au travail en interrogeant des jeunes, des salariés confirmés et des seniors. L'objectif est de vérifier l'impact de ces valeurs sur les organisations et de faire le cas échéant des préconisations.

Peut-on parler d'un risque de fracture générationnelle au sein de l'entreprise comme l'affirment certains travaux sur la Génération Y** ? « *On ne peut pas généraliser et enfermer les "juniors" comme les "seniors" dans des catégories étanches. Il y a bien sûr des cas individuels mais lorsque le processus d'intégration est réussi -c'est d'autant plus important lorsqu'il s'agit du premier emploi-, que le milieu de travail est positif, que le salarié connaît les objectifs de son entreprise, qu'il a conscience d'appartenir à un collectif, on limite les risques de rupture intergénérationnelle* », assure Brigitte Ustal-Piriou.

L'insertion des jeunes et le lien intergénérationnel occuperont la 1^{ère} journée du Tour de France 2011 (voir encadré).

Valérie Grasset-Morel

*Créée en 1947, l'Association nationale des directeurs de ressources humaines, (www.andrh.fr) compte près de 5 000 membres rassemblés en 80 groupes locaux. Elle se compose de 13 commissions, groupes de travail et clubs de réflexion.

**Ce terme désigne les personnes nées entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990.

Europe 2020 Le retour de la **politique** industrielle

La stratégie de croissance Europe 2020 redécouvre la « politique industrielle ». Et cette nouvelle ambition de l'Union européenne passe par la formation.

« **L**a stratégie Europe 2020 a le mérite de faire émerger à l'échelle de l'Union une politique industrielle capable de surmonter les difficultés actuelles », observe Jacques Dermagne, président du Conseil économique, social et environnemental lors d'un colloque consacré à la Stratégie « Europe 2020 »*. « Politique industrielle » : cette expression qui avait disparu des discours dans le dernier quart du XX^e siècle est désormais au cœur de l'une des sept « Initiatives phare » déclinant les grands objectifs de la stratégie de croissance adoptée en mars dernier par les États membres de l'Union européenne.

Les grandes heures de la politique industrielle française ont correspondu aux Trente Glorieuses : reconstruction, urbanisation et industrialisation dans le cadre d'un Plan. Le choc pétrolier de

1973 a grippé la machine. On est passé aux grands projets (nucléaire, minitel...), avant d'esquisser une petite danse rituelle : nationalisations par ci, privatisations par là. La passion dérégulatrice du moment n'était guère compatible avec des programmes donnant une

« On a des causeux, mais on n'a plus de faiseurs... »

place centrale à l'intervention de l'État. D'ailleurs, on ne cherchait plus les voies de l'avenir dans l'industrie : l'heure était aux services, aux nouvelles technologies et à la finance. « *Alcatel sera bientôt une entreprise sans usines* », proclamait fièrement son PDG en 2001. Il entendait



ne conserver dans les pays développés que les activités à forte valeur ajoutée (recherche, marketing, etc.), et délocaliser les ateliers de production dans les pays à faibles coûts salariaux. Usines fermées par dizaines, salariés licenciés par milliers, et effondrement de la position de l'entreprise elle-même, cette politique s'est avérée désastreuse. Elle n'en était pas moins significative du climat qui régnait alors. Dix ans plus tard, le ton est différent. Certes, une crise majeure est passée par là. Mais, même sans elle, on aurait fini par s'inquiéter de la

La Stratégie Europe 2020 mise sur l'environnement de la connaissance

Les chefs d'État et de gouvernement des États membres de l'Union européenne ont approuvé en mars 2010, la stratégie de croissance « Europe 2020 » proposée par la Commission. Ce programme de développement repose sur l'économie de la connaissance, l'innovation, la croissance « verte », la lutte pour l'emploi et contre la pauvreté (« croissance inclusive » en patois eurocrate). Les États membres devront décliner au niveau national cinq grands objectifs quantifiés au niveau européen :

- ➔ parvenir à un taux d'emploi de 75 % pour les 20-64 ans (il est actuellement de 69 %) ;
- ➔ consacrer 3 % du Produit intérieur brut de l'Union européenne à des investissements en recherche et développement (le niveau actuel est de 2 %) ;
- ➔ respecter les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ;

➔ ramener sous la barre de 10 % le taux d'abandon de scolarité, et parvenir à un taux d'au moins 40 % des jeunes titulaires d'un diplôme.

➔ réduire de 25 % (soit 20 millions de personnes) le nombre de pauvres dans l'Union européenne. Pour contribuer à atteindre ces objectifs, l'Union met en place sept « initiatives phare », visant à remettre l'accent sur la R&D et l'innovation, à renforcer la qualité du système d'enseignement supérieur, à ouvrir à tous l'accès à l'Internet haut débit, à optimiser l'utilisation des ressources, à mettre en place une politique industrielle, à moderniser les marchés du travail et à lutter contre la pauvreté. La formation tout au long de la vie est appelée à jouer un rôle essentiel. La Commission estime en effet à quelque 80 millions le nombre de personnes peu ou non qualifiées. Or, « d'ici à 2020, 16 millions de nouveaux emplois exigeront des qualifications élevées, tandis que la demande de compétences faibles diminuera d'environ 12 millions d'emplois. »

croissance molle qui devient la règle : avec une croissance qui plafonnera à 1,5 % en 2010, contre 4 à 4,5 % pour l'ensemble des pays de l'OCDE, l'Europe est devenue « une zone de basse pression économique », déplore Élie Cohen, directeur de recherche au CNRS et professeur à l'Institut de Sciences Politiques de Paris. Seule l'industrie permettra d'en sortir, affirme Augustin de Romanet, directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations : « Alors que les services ne génèrent qu'une croissance faible, l'industrie est un vecteur de croissance à long terme : elle concentre 85 % de

l'investissement R&D, et tire les exportations. » Il en appelle à une intervention volontariste de l'Europe et des États pour relancer la machine : « L'Europe doit se remobiliser autour de grands projets comme Galileo** ou comme l'amélioration des infrastructures de transport. Elle doit aussi mettre l'accent sur le système éducatif, et rediriger vers l'industrie les ingénieurs que l'on a trop largement orientés vers la finance. » La formation s'avère donc cruciale, souligne Jean-François Dehecq, président d'honneur de Sanofi-Aventis et président du Comité national des États généraux de

L'Industrie : « L'industrie doit aller de pair avec l'emploi et la formation. Or nous souffrons d'un manque total de formations techniques. Il n'existe plus de CAP, de Brevets ni d'ingénieurs industriels : on a des causeux, mais on n'a plus de faiseurs. »

Philippe Tranchart

*Le colloque « Europe 2020 et la France : au-delà de la crise, préparer l'avenir » était organisé le 10 septembre 2010 par HEC et la représentation en France de la Commission européenne.

**Galileo est un programme européen de développement d'un système de positionnement satellitaire concurrent du GPS.

Désindustrialisation ?

Irions-nous vers un monde où les pays riches se consacraient aux services en abandonnant l'industrie aux pays émergents ? La prudence est de mise, tempérait Michel Didier, professeur au CNAM, lors des Journées de l'Industrie en juillet 2008.

→ Exprimée en valeur, c'est-à-dire en euros courants, la part de l'industrie dans le Produit Intérieur Brut (PIB) de l'Union européenne à 15 est passée de 25 % en 1970 à 16,5 % en 2007 (pour la France : de 30 à 20 %).

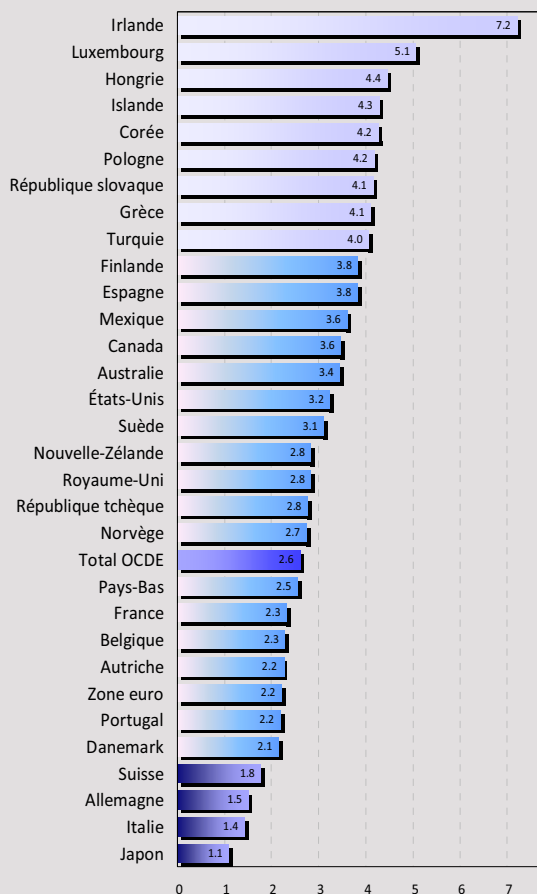
Baisse massive et évidente ? Pas si vite. Il faut tenir compte de gains de productivité plus importants dans l'industrie (+3,4 % par an) que dans l'ensemble de l'économie (+2,3 % par an). Cette divergence a entraîné une baisse des prix relatifs des produits industriels, et donc de la part de l'industrie en valeur.

→ La fraction de la population active employée dans l'industrie est passée de 28 % en 1970 à 15 % en 2007 (pour la France, de 28 à 15 %). Là encore, on peut relativiser cet indiscutable fléchissement en prenant en compte le mouvement d'externalisation des fonctions non centrales (informatique, comptabilité, entretien...). Sans cesser d'exister, ces emplois ont quitté l'industrie pour être désormais classés dans les services.

Quel que soit l'indicateur, on observe une perte d'élan de l'industrie. Mais on est loin de la monoculture dans les services.

Croissance du PIB

Croissance annuelle réelle moyenne, % 1996-2006



Source : OCDE

Compétences et certification vers un **langage européen** **commun ?**

Les pays européens sont marqués par une grande diversité dans la définition et l'appréciation des qualifications et des compétences. Elles découlent des degrés d'interaction entre les traditions éducatives des pays et la qualité du dialogue social. Se pose aujourd'hui la question de leur harmonisation.

Le Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle (CEDEFOP) a réalisé un certain nombre de travaux prospectifs sur les évolutions quantitatives et qualitatives de l'emploi européen à 2020. Ces travaux ont fait l'objet d'une note synthétique¹ qui pointe les risques d'inadéquation entre le profil de compétences des individus et le contenu des emplois.

Ce type d'analyse ne vise pas à revenir aux politiques adéquationnistes de l'après-guerre consistant à organiser les sorties du système éducatif en fonction d'une répartition stabilisée des postes de travail dans l'économie.

Ces travaux concourent plutôt à mieux utiliser les différents outils pour optimiser l'effort éducatif, l'usage de la formation continue, mieux réguler le marché du travail, etc.

La dynamique de l'emploi ne coïncide pas automatiquement avec la dynamique professionnelle des personnes. Certains emplois sont attractifs, d'autres moins, des secteurs déclinent alors que d'autres sont en expansion ou en mutation.

Si tout le monde s'accorde à souligner la montée en qualification et en compétences des emplois de demain, on est loin d'une convergence sur la signification d'un tel processus.

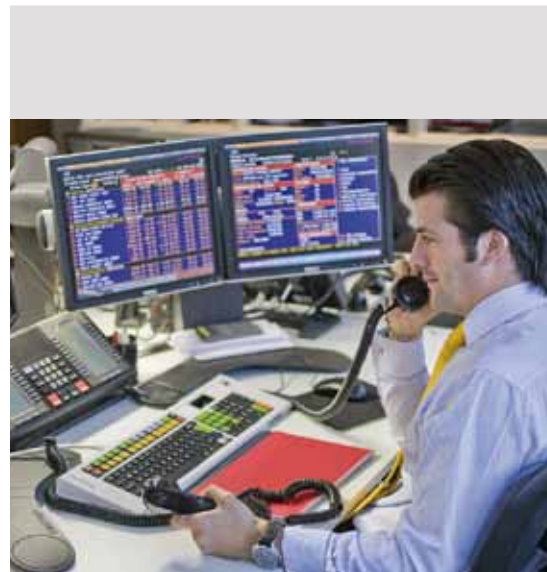
Les inadéquations soulignées par les

travaux du CEDEFOP illustrent ces mécompréhensions lourdes de conséquences : ainsi, l'effort éducatif de certains pays a abouti à des déclassements liés à l'embauche de « surdiplômés » mais aussi à l'éviction de jeunes ou de seniors considérés comme sous-éduqués. La confusion entre éducation (acquisition de connaissances générales) et montée en compétences est trop souvent une source d'imbricolage pour les jeunes et les entreprises.

L'illusion d'une pérennité des savoirs de base quand ils ne sont pas mobilisés dans l'activité professionnelle a occulté les phénomènes d'illettrisme chez les adultes. La volatilité de certaines compétences techniques pointues ou spécialisées est également une source de fragilisation des qualifications de nombreux salariés.

Une boussole précieuse

L'étude du CEDEFOP est donc un rappel salutaire de la nécessité de comprendre ces phénomènes, notamment pour les orienteurs et les opérateurs de formation. Ceux-ci sont, en effet, supposés accompagner les trajectoires des salariés et les besoins de nouvelles compétences dans les entreprises. L'évolution de l'architecture des qualifications professionnelles est donc une boussole précieuse pour anticiper ces différents mouvements et y remédier. **Pour le CEDEFOP, la**





Pour le **CEDEFOP**,
la structure qualitative
des emplois à **2020**
sera la suivante :

31,5 % des emplois
exigeront des qualifications de
niveau supérieur



50 % des emplois
correspondront à des
qualifications de **niveau moyen**



18,5 % des emplois
n'exigeront que **peu de**
qualifications



structure qualitative des emplois à 2020 sera la suivante : 31,5 % des emplois exigeront des qualifications de niveau supérieur, 50 % des emplois correspondront à des qualifications de niveau moyen et 18,5 % des emplois n'exigeront que peu de qualifications.

Un tel schéma s'oppose aux thèses qui pronostiquent une polarisation croissante des niveaux d'emploi où les très qualifiés côtoieront des non qualifiés au détriment des qualifications intermédiaires. Si l'échelle des salaires (en France) contribue plutôt à étayer cette conception duale, l'analyse des contenus d'activité et de compétences rejoint plutôt l'approche du CEDEFOP. Celui-ci a d'ailleurs l'avantage de s'appuyer sur une approche européenne des compétences assez éloignée des représentations franco-françaises des niveaux de formation et de qualification.

Cette anticipation est intimement liée à une autre question tout aussi fondamentale qui est celle des certifications professionnelles qui concourent à objectiver et étalonner les compétences mobilisées dans les activités professionnelles. De ce point de vue, les travaux relatifs à l'émergence d'un Cadre Européen des Certifications (CEC ou european qualifications framework), au-delà des difficultés à imposer un langage européen unifié dans le champ des qualifications, marquent une avancée méthodologique non négligeable. Comme l'indique une étude récente² qui a comparé les référentiels de diplômes professionnels de mêmes métiers dans quatre pays différents (France, Allemagne, Pays-Bas et Angleterre) à l'aune de la logique du CEC : « C'est le titre ministère du Travail de conducteur de poids lourds qui, dans sa structure et sa conception, se rapproche le plus des notions du CEC. C'est aussi celui qui est le plus « atypique » dans le paysage français, et qui présente le plus

d'analogies avec la NVQ (National Vocational Qualification) britannique. Mais il faut tenir compte ici du fait qu'il s'agit d'un titre de formation continue... ».

Combiner plutôt que hiérarchiser

Les huit niveaux du CEC recouvrent trois catégories de « descripteurs » : les savoirs, les compétences et les aptitudes, ce qui contribue à sortir de la domination des savoirs académiques sur les autres savoirs en mettant l'accent sur leur combinaison plutôt que sur leur hiérarchisation. Ce cadre permet également d'affiner la compréhension des mutations du travail en termes d'association de savoirs issus d'apprentissage différents. La formation initiale n'est plus l'unique voie de construction du Savoir mais s'y ajoutent la formation continue, les apprentissages informels et expérientiels, les acquis sociaux et culturels, etc.

Encore faut-il éviter d'interpréter cette échelle selon une grille de lecture académique qui reproduirait la dévaluation des savoirs professionnels ou expérientiels.

Paul Santelmann

Responsable de
la Prospective à
l'AFPA



¹Note d'information – juin 2010 « L'inadéquation des compétences en Europe »

²Philippe Mehaut et Christopher Winch « Le cadre européen des certifications : quelles stratégies nationales d'adaptation ? » - Revue Formation Emploi du CEREQ n° 108 – Octobre-Décembre 2009.

WebTV genèse d'un nouvel outil de formation ?



Le titre d'ancêtre des webTV revient sans contexte à l'Open University britannique qui, depuis 1971, propose une autre façon de se former, à distance.

Depuis 2002, le MIT (Massachusetts Institute of Technology) a mis l'intégralité de ses 1 900 cours en ligne, et propose 3 webTV à ses étudiants. Yale University fait de même, et la plupart des universités américaines ont suivi depuis. L'accès aux cours et aux services éducatifs en ligne est totalement gratuit, par volonté de ne pas marchandiser le Net. Par contre, le diplôme de ces prestigieuses universités ne peut s'obtenir sans inscription.

L'université en pôle position

En Europe, à l'image des États-Unis, les universités espagnole et hollandaise suivent le même chemin. Néanmoins, le titre d'ancêtre des webTV revient sans contexte à l'Open University britannique qui, depuis 1971, propose une autre façon de se former, à distance. Utilisant la télévision au départ, elle s'est mise aujourd'hui au goût des toujours nouvelles technologies de l'information et de la communication. En Italie, Uninettuno, l'université virtuelle italienne, a mis en place son système éducatif à distance reposant sur l'utilisation de la télévision (2 chaînes, diffusant 24 heures sur 24 : RAI Nettuno Sat 1 et 2) et Internet au

Dans nos « sociétés de connaissance », le monde de l'enseignement et de la formation ne pouvait pas être absent du phénomène WebTV. Après les universités qui ont jeté les premières pierres des webtélés éducatives, la formation professionnelle, via l'AFPA, s'y met aussi.

début des années 1990. Mais, contrairement aux universités américaines, les deux européennes vendent leurs contenus, ou les soumettent à une inscription. En France, Canal U, créé en 2 000, se présente comme la vidéothèque numérique de l'enseignement supérieur, et possède 5 000 vidéos (conférences, cours filmés, documentaires) dans toutes les disciplines universitaires, en accès libre et gratuit. Et elle est bien seule dans notre pays, où trois facultés, ainsi que le Collège de France, ont fait le choix de devenir accessibles par le web.

Initiatives françaises

La France est en retard, mais une initiative pourrait lui permettre d'en combler une partie cette année. En effet, le projet OVE (Open Vidéo Éducation), qui a remporté un appel d'offre du ministère de l'Économie numérique, s'est donné pour objectif « *d'être une vitrine de l'excellence à la française, et d'ouvrir l'accès aux meilleurs contenus* », selon Roland Sénior, de l'École Polytechnique lors des Assises nationales de l'éducation et de la formation numérique d'avril dernier. Tout n'est pas encore finalisé, mais les ambitions de ce portail sont importantes, et devraient être couplées à des initiatives équivalentes.

La WebTV de l'AFPA

Autre initiative marquante, l'AFPA a lancé sa propre webTV mi-octobre, à partir des collections audiovisuelles de Téléformation et Savoirs. 1 400 vidéos enrichissent dès maintenant les 4 chaînes de la WebTV : la chaîne des métiers,

celle de la formation tout au long de la vie, celle des professionnels de la formation, et une chaîne interne AFPA.



webtv.afpa.fr

Des documents, dossiers sont également disponibles dans la médiathèque du site. La ligne éditoriale repose sur 14 grands thèmes qui balaient les problématiques de la formation professionnelle aujourd'hui. Les contenus sont en accès libre pour le grand public, sauf ceux de la chaîne interne. Sur les chaînes, l'interactivité devrait permettre aux internautes d'aller à la rencontre des savoirs, et d'apprendre à apprendre. De nombreuses fonctionnalités leur permettent de créer leur propre cheminement, en fonction de leurs besoins. Si elle est couplée à une plateforme, cette webTV, intégrée au laboratoire d'innovations de l'AFPA, peut à terme devenir une véritable plateforme de formation à distance, mais aussi servir à tester les nouveautés tout droit sorties du laboratoire.

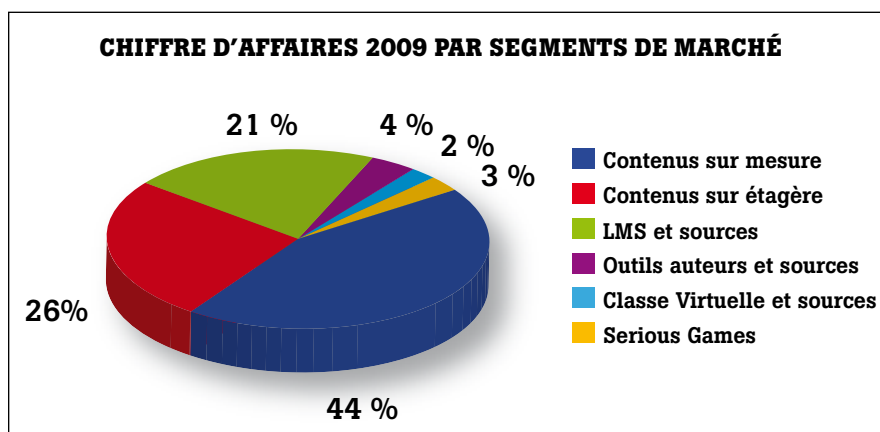
Philippe Masse

eLearning : nouveaux entrants sur le secteur de la formation

« **S**i le marché eLearning français est faible en valeur, sa croissance est forte et en nette accélération », note le cabinet Féfaur dans son Livre blanc consacré à « L'offre professionnelle eLearning en France »*.

Cette étude a été réalisée auprès d'un panel représentant « 80 % en valeur de l'offre professionnelle ». En extrapolant à partir des données obtenues auprès des dirigeants consultés, Féfaur parvient à un chiffre d'affaires total du eLearning de 115 millions d'euros en 2009 (93 millions d'euros pour les entreprises du panel). La somme paraît modeste : « (Cela) représente de l'ordre de 1 % du marché de la formation professionnelle continue estimé à 10 milliards d'euros en 2007 par la Fédération de la Formation Professionnelle. » S'il reste limité, le chiffre d'affaires du eLearning est en forte croissance : + 15 % entre 2008 et 2009 et +25 % prévu entre 2009 et 2010. Le marché global de la formation professionnelle n'augmentant pas au même rythme, cela signifie qu'une restructuration est en cours : « La demande eLearning des entreprises s'accélère au détriment des formes habituelles de la dépense formation. » L'étude distingue six domaines (cf. graphique ci-dessus) : la partie technique (plateformes LMS, outils auteur, classes virtuelles) se situe loin derrière la réalisation de contenus (sur mesure, sur étagère ou sous forme de Serious Games), qui représente près des trois quarts du chiffre d'affaires. Le poids du Serious Game (3 %) reste marginal, mais l'arrivée de produits génériques accessibles aux PME pourrait changer la donne. Cet outil pourrait surtout jouer un rôle déstabilisateur en incitant des acteurs éloignés de la formation professionnelle à faire

Le eLearning représente 1 % du marché de la formation professionnelle continue. Segment en forte croissance, le eLearning invite des acteurs nouveaux sur le terrain de la formation professionnelle...



irruption sur ce marché. Les studios de création vidéo resteront peut-être cantonnés à leur segment, comme le font les fournisseurs de plateformes LMS. Mais ils pourraient aussi être tentés d'élargir leur palette : « L'intégration des six activités (...) a progressé en 2010. Elle part le plus souvent du souhait du fournisseur de répondre à des demandes connexes émanant de ses propres clients. Elle se fait aussi à travers le rapprochement d'entreprises complémentaires qui peuvent ainsi étendre leurs offres. »

En conclusion, Féfaur souligne que « le marché professionnel du eLearning reste d'une taille insuffisante pour permettre à nombre de fournisseurs d'atteindre rapidement la dimension requise pour répondre aux demandes des grandes entreprises ». S'il faut grossir, il n'y aura donc pas de place pour beaucoup d'acteurs : « L'existence d'opérateurs de petite taille et faiblement capitalisés pourrait ouvrir la voie à une accélération des opérations de fusion/acquisition. » Le mouvement a d'ailleurs commencé, car

c'est en procédant à des acquisitions que CrossKnowledge est devenu le premier organisme intervenant en France sur la totalité de la chaîne de valeur du eLearning.

Philippe Tranchart

* L'offre professionnelle eLearning en France (www.fefaur.com)

Les prestataires de formation continue en 2008

En 2008, les **14 550 prestataires** de formation continue ont réalisé un chiffre d'affaires de **6,9 milliards d'euros**, en hausse de 6,2 % par rapport à 2007, indique *Dares Analyses* n° 053 (août 2010).

Le partage du marché est très inégal : **3 % de prestataires réalisent 46 % du chiffre d'affaires.**

Au total, 755 millions d'heures de formation ont été dispensées à 11,4 millions de stagiaires, soit une durée moyenne de 67 heures par formation (deux heures de moins qu'en 2007).

En savoir + sur l'alternance



Un plan de relance global de l'alternance

Le gouvernement souhaite engager une nouvelle réforme de la formation en alternance. Exprimé le 26 octobre dernier, ce projet ne s'accompagne pas encore d'échéance précise. Mais pour nourrir cette réforme, le gouvernement dispose depuis fin avril 2010, des conclusions des ateliers de l'apprentissage qui ont réuni des chefs d'entreprise, des représentants d'organismes de formation, des réseaux consulaires et des administrations autour de trois thèmes : améliorer la vie quotidienne des jeunes en alternance, développer l'alternance partout et pour tous, inciter les entreprises à s'engager davantage dans l'alternance. Il peut également s'appuyer sur les recommandations de Laurent Hénart,



Le débat public enregistré le 13 octobre à Lille sur le thème « Entreprises/jeunes, le pari de l'alternance » a été diffusé le 19 octobre sur BFM Radio, dans le cadre de l'émission « Croissance et formation », réalisée en partenariat avec BFM Radio, Débat formation et L'Entreprise. Il est podcastable sur www.afpa.fr et www.bfmradio.fr/podcast

député UMP de Meurthe-et-Moselle, qui a remis voici un an un ensemble de propositions pour développer l'alternance dans la fonction publique. Et bien sûr, sur le rapport « Proglyo », remis fin 2009.

Objectif : 800 000 jeunes

L'objectif annoncé par le gouvernement, peu après la parution du rapport « Proglyo », est de parvenir à 800 000 jeunes formés via ces dispositifs à l'horizon 2015. La crise passant par là, le nombre de jeunes formés en alternance a stagné depuis 2008 pour s'établir à moins de 600 000 aujourd'hui (380 000 apprentis et 147 000 contrats de professionnalisation).

Accès deux fois plus rapide à un CDI

« Un jeune formé en alternance accèdera deux fois plus vite à un emploi en CDI parce que ce sont des formations professionnalisantes, concrètes, opérationnelles », affirme le secrétaire d'État chargé de l'Emploi, qui plaide, en outre, pour ne pas opposer l'emploi des jeunes à l'emploi des seniors : « Un dispositif comme le tutorat peut nous permettre à la fois de conserver l'emploi d'un senior et de préparer l'emploi d'un jeune ».

L'alternance, une voie d'excellence

Sous le label « + Pro », l'AFPA qui depuis sa création il y a plus de soixante ans, a toujours conçu ses formations en alternance, propose désormais une offre packagée de 16 formations dédiées à l'alternance dans le BTP, l'industrie et les services. Elle s'enrichira en 2011. La démarche « + Pro » place les trois acteurs de l'alternance (l'alternant, le formateur et l'entreprise) dans un partenariat favorisant la réussite du parcours. La charte d'engagement engage l'alternant, le formateur et le tuteur et s'inscrit dans la démarche de qualité globale de l'AFPA. Le livret de l'alternant permet au formateur de suivre l'alternant tout au long de son parcours et de favoriser son autonomie dans le métier qui lui est transmis, pour partie sur le campus et pour partie dans l'entreprise. Transmise par des professionnels ayant exercé cinq ans le métier auquel ils forment, sur des plateaux techniques qui simulent au plus près les conditions réelles de travail, ces formations en alternance concrètes utilisent une pédagogie qui rend l'alternant directement opérationnel dans l'emploi.

Chantal Attané



Parce que l'emploi et la formation professionnelle se jouent aujourd'hui à l'échelon de la Région, à tour de rôle, nous leur donnons la parole pour présenter et commenter leurs mesures phares.

Bretagne, aider les décrocheurs

Améliorer l'accès à la qualification de la jeunesse, développer l'apprentissage, former les salariés fragilisés par la crise représentent les trois axes majeurs de la politique régionale de formation.

En Bretagne, comme dans l'ensemble des régions françaises, la politique en matière de formation passe désormais par l'élaboration, avec l'ensemble des partenaires concernés, du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations (CPRDF). « C'est dans ce cadre que sont fixées nos grandes priorités en matière de formation, explique Georgette Bréard, Vice-présidente chargée de la formation et de l'apprentissage au Conseil régional de Bretagne. Nous nous y sommes attelés tout au long du deuxième semestre 2010 et nous poursuivrons notre effort lors du premier semestre 2011 ». Parallèlement à cette démarche, d'autres chantiers ont déjà été ouverts, notamment celui de l'accès à la qualification pour la jeunesse. « C'est une sorte de paradoxe car nous nous situons dans le peloton de tête en la matière, notamment grâce à nos excellents résultats au baccalauréat, mais, du coup, les jeunes sans qualification peuvent se retrouver vite exclus dans un système qui est très qualifiant. D'où la mise en place

de dispositifs d'accompagnement vis-à-vis de ces derniers afin de sécuriser leurs parcours d'accès à ladite qualification », souligne Henri Simorre, directeur de la formation. Autre chantier ouvert, en collaboration avec le Rectorat et l'État : le décrochage scolaire, qui concerne les lycéens, les apprentis et les étudiants post-bac. Trois territoires bretons (Brest, Lorient et Fougères) ont été choisis pour initier de nouvelles pratiques avec l'aide de professionnels et de pédagogues.

« Un premier séminaire, le 15 novembre a permis de dresser un état des lieux sur la question », poursuit Henri Simorre. L'apprentissage des jeunes ? Selon les statistiques les plus récentes (rentrée 2010-2011), les résultats s'avèrent encore meilleurs que l'an dernier.

« Nous allons prochainement élaborer le nouveau schéma de l'apprentissage, indique Georgette Bréard. Dans ce cadre, nous devons analyser les effets de la réforme du bac professionnel ». Dans le cadre de la loi de 2009 sur la formation professionnelle, la Région Bretagne entend donc jouer pleinement



Georgette Bréard
Vice-présidente chargée de la formation
et de l'apprentissage au Conseil régional
de Bretagne.

son rôle de coordinatrice de la politique régionale de formation. « À l'instar des OPCA qui peuvent désormais intervenir dans la formation des demandeurs d'emploi, la Région s'implique de plus en plus dans la formation des salariés les plus fragilisés par la crise et les mutations, pointe Georgette Bréard. Ainsi la Région Bretagne intervient-elle depuis plus d'un an pour cofinancer la formation des personnes menacées dans leur emploi grâce à différents dispositifs tels que le chèque reconversion ». La Région Bretagne a également développé dans plusieurs instances, (entre autres les contrats d'objectifs) des collaborations avec les branches professionnelles. Une des conséquences de la loi 2009 pourrait être la négociation de nouveaux accords avec les branches professionnelles. « En déclinaison des orientations partagées et des actions décidées avec les représentants de branches, des conventions avec les OPCA dans le cadre de leurs missions d'appui technique aux branches professionnelles pourraient être envisagées, souligne Georgette Bréard. C'est déjà le cas dans certaines régions comme Rhône-Alpes et la Bourgogne ».

Éric Delon

Un secteur agricole et agroalimentaire prepondérant

La Bretagne est la première région agricole française et une des premières régions agricoles européennes. Avec près de **71 400 actifs** en 2009, l'agriculture représente **6 % des emplois bretons** alors qu'au niveau national, le secteur primaire n'occupe pas plus de 3 % des emplois. La filière agroalimentaire dans son ensemble totalise près de **170 000 emplois**.



Sodexo, la diversité déclinée au niveau mondial

Présent dans 80 pays, le groupe français de « services sur site » Sodexo a élaboré depuis cinq ans une politique globale de management de la diversité particulièrement ambitieuse. Décryptage.



Jean-Michel Monnot
directeur Diversité pour l'Europe.

Fin septembre dernier, à l'occasion des sixièmes rencontres internationales de la diversité à Corté (Corse), l'AFPA¹ remettait au groupe Sodexo le grand prix de la « formation innovante » dans l'entreprise. Ce qui séduisit le jury ? Dixit ce dernier, « un ensemble ambitieux, complet et cohérent de formations à la compréhension et à la valorisation de toutes les différences dans l'entreprise qui mobilise une grande variété de canaux (ateliers, groupes de réflexion, e-learning...) et ceci à l'échelle internationale... ». Créé en 1966 à Marseille par Pierre Bellon, président du Conseil d'administration, le groupe Sodexo est devenu, en quelques décennies, l'un des géants mondiaux des « solutions globales de services sur site » (restauration, construction, services d'accueil, entretien des matériels médicaux, des croisières fluviales, entretien des locaux...). L'entreprise, qui emploie aujourd'hui 350 000 salariés dans 80 pays (dont 120 000 aux États-Unis) et qui se félicite d'être le 22^e employeur mondial, a réalisé un chiffre d'affaires de 7,5 milliards d'euros au premier semestre de l'exercice 2009-2010. En interne, la direction générale revendique

une authentique antériorité et une forte ambition en termes de respect de la diversité. « Nous déclinons une politique mondiale et produisons un rapport annuel sur le sujet, ce qui est loin d'être la norme dans l'univers de l'entreprise », explique Jean-Michel Monnot, directeur

L'outil web dédié de Sodexo

Son nom ? "Cultural Navigator".

Cet outil web "global" a été conçu par la direction de la Diversité, pour aider les collaborateurs du Groupe à comprendre et à dépasser leurs différences culturelles.

Son objectif ?

Faciliter le travail dans un environnement multiculturel, multilingue et mondial. En 2009, près de 600 internautes ont créé leur profil.

Diversité pour l'Europe. Historiquement, la diversité a fait l'objet d'une approche structurée aux États-Unis dès le début des années 2000. En avril 2005, le groupe d'origine française a dû verser 80 millions de dollars à plus de 3 000 employés noirs afin d'éviter un procès pour discrimination raciale. Sans reconnaître une quelconque responsabilité, le groupe s'est toutefois engagé à améliorer la promotion de ses salariés afro-américains. « La diversité des origines, des cultures et des expertises est une source de progrès et un facteur de croissance », rappelle d'ailleurs avec enthousiasme Michel Landel, le directeur général du groupe dans un clip baptisé I am Sodexo. « Nous avons mis en place une politique groupe depuis cinq ans, poursuit Jean-Michel Monnot. Une véritable structure organisationnelle est dédiée à cet enjeu, identifié comme stratégique, avec une direction diversité rattachée à la direction générale ». Il faut dire que l'enjeu est stratégique pour cette multinationale qui prévoit de recruter 2 millions de salariés d'ici à dix ans. Concrètement, la direction de la Diversité travaille à l'échelon local en accompagnant chaque pays dans l'élaboration d'une stratégie et de

Les stages « Diversité » pour les managers

Régulièrement au siège de Sodexo à Issy-les-Moulineaux, des journées de formation intitulée « De la diversité à l'inclusion » sont organisées à l'intention des managers.

Pour sensibiliser ces derniers aux enjeux de la non-discrimination, des jeux de rôle sont proposés, comme « l'arbre de la diversité ». Cette allégorie est censée illustrer les dimensions visibles (les branches), comme le sexe, l'âge, la couleur de peau ; et les dimensions invisibles (les racines), telles que la sensibilité, l'opinion, la religion. Objectif de l'exercice : illustrer que la différence ne se voit pas toujours.



Satu Chauvin

Animatrices de la direction de la Diversité.

plans d'action spécifiques sur le sujet. À chaque fois, un consultant est chargé d'adapter le contenu du discours (largement inspiré du modèle américain) au contexte local. Si la France, par exemple, possède une longueur d'avance sur le handicap, la Finlande, où la représentation des femmes au sein du management est significative, s'est concentrée sur la question des minorités issues de l'immigration. Par ailleurs, dans un souci d'ancrage de la diversité dans l'ensemble du groupe, Sodexo, signe, régulièrement, des Chartes de diversité au niveau national : en France dès 2004 puis en Allemagne (2008, Charta der Vielfalt) et en Espagne (2009, Charter de la Diversidad) dont Sodexo a été l'un des inspirateurs et l'un des premiers signataires. « La mobilisation du groupe sur les enjeux liés à la diversité a favorisé progressivement l'engagement des managers, souligne Satu Chauvin, finlandaise d'origine et l'une des animatrices de la direction de la Diversité. Nous nous attachons désormais à accroître leurs compétences sur le sujet ». Un programme de formation, élaboré et testé par les équipes belges a ainsi été mis en œuvre en Allemagne, aux États-Unis, en France

et en Finlande. Concrètement, des ateliers d'une journée, baptisés Esprit d'inclusion (Spirit of Inclusion) chapeautent d'autres formations sur l'interculturel ou l'intergénérationnel notamment. Ce programme spécifique sur la diversité fournit notamment des outils aux managers pour optimiser leur management dans un environnement multiculturel. Au total, jusqu'à présent 6 000 cadres ont été formés en Europe et 20 000 aux États-Unis. Dans le même esprit, la direction de la Diversité, sous la houlette de Jean-Michel Monnot réunit, tous les deux mois, une task force mondiale composée d'une trentaine de correspondants nationaux. Objectif : diffuser les meilleures pratiques en interne. Par ailleurs, tous les ans, un « Global Inclusion Summit » a lieu à Paris, en marge de l'assemblée générale du groupe. Cette mobilisation se traduit par un certain nombre d'initiatives locales (ex : un plan d'action dédié aux collaborateurs de plus de 55 ans en Belgique, un plan d'amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle en Espagne, notamment pour les femmes (...)). Aux États-Unis, une partie des bonus des managers dépend désormais de la mise en œuvre d'actions de promotion de la di-

versité. « Nous nous efforçons d'étendre ce principe à toutes les filiales, indique Jean-Michel Monnot. La sensibilisation ayant été mise en place. Il est désormais possible de fixer des objectifs ». Parmi les chantiers à relever pour le groupe, en matière de diversité, la représentation des femmes figure parmi les quatre axes de la politique d'intégration avec les relations intergénérationnelles, les minorités ethniques et les personnes handicapées. Si les femmes représentent 57 % des salariés du groupe et 40 % du management, la proportion tombe à 23 % parmi les cadres dirigeants et à 18 % dans le Top 300 de la société. « Nous avons conscience du challenge à relever et y mettons beaucoup de volonté », indique Jean-Michel Monnot. Il rappelle l'implication de l'entreprise dans l'European Professional Women's Network, qui encourage le progrès professionnel des femmes en mettant à leur disposition des outils et un réseau pour accéder à des postes de direction.

Éric Delon

¹Autres entreprises récompensées par l'AFPA : Veolia Environnement, Thales ainsi que l'association corse A Rinascita di u Vechju Corti



Des écoles pas comme les autres

Vingt-quatre Écoles de la Deuxième Chance, présentes dans 14 régions accueillent des jeunes en difficulté. Grâce à un accompagnement et à un parcours individualisé, 59 % d'entre eux accèdent à un emploi ou à une formation.

Les Écoles de la Deuxième Chance ? « Ce sont des écoles qui permettent à des jeunes qui ont raté l'école ou que l'école a ratés de s'ouvrir une voie vers l'emploi. » C'est ainsi qu'Oliver Jospin, président de la Conférence des présidents des Écoles de la Deuxième Chance, a défini ces établissements, lors d'un colloque qui leur était consacré, le 26 octobre à Paris. « Elles apportent une réponse aux 150 000 jeunes qui sortent chaque

année du système scolaire sans diplôme et sans qualification, mais aussi aux entreprises qui ne trouvent pas les salariés dont elles ont besoin. » Leur histoire commence en 1995. Édith Cresson, alors Commissaire européen chargée de la recherche, de l'éducation et de la formation, lance cette initiative, issue du Livre Blanc « Enseigner et apprendre : vers une société cognitive ». Né à Marseille, en 1997, le premier établissement joue un rôle de laboratoire très visité.

De la menuiserie au sport

« La menuiserie, ce n'était pas mon truc », se souvient Julien, 21 ans, qui a abandonné ce métier après avoir obtenu un CAP et travaillé un mois en intérim sur un chantier. Un copain lui parle de l'École de la Deuxième Chance, il s'inscrit sur le site Internet de l'École du Val d'Oise. On le rappelle rapidement pour l'inviter à un entretien. Et dès le lendemain, on lui propose d'intégrer l'établissement. Julien aime le dessin et aimerait se diriger vers l'infographie, il trouve un CFA... mais pas d'employeur prêt à signer un contrat d'apprentissage. Le projet tombe à l'eau et il faut tout recommencer. Julien, qui pratique la course et la musculation, décide de devenir coach sportif. Un premier stage dans un centre de remise en forme se passe très bien. « Ma responsable de stage m'a encouragé à continuer, elle pense que j'ai la carrure pour faire ce métier. J'ai l'impression d'avoir trouvé ma voie. » Un deuxième stage dans le même établissement va prochainement commencer. Julien s'inscrit ensuite dans un établissement qui prépare au BP JEPS (Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport), un diplôme indispensable à l'exercice du métier d'animateur sportif. À l'École de la Deuxième Chance d'Argenteuil, Julien suit notamment des cours de remise à niveau en français et en maths. « On apprend mieux qu'au collège ou qu'au lycée car chacun travaille à son rythme. » Les sorties sont fréquentes et intéressantes. Julien a ainsi eu l'occasion de visiter le Panthéon, le château de Versailles et le Louvre. Il a aussi passé une semaine en Grèce. Ce premier voyage à l'étranger l'a séduit. « Mais le plus important, conclut-il, c'est que, grâce à l'École, j'ai évité le découragement, j'ai pu rester motivé et avancer. »



Mulhouse en 2000, puis la région Champagne-Ardenne et la Seine-Saint-Denis, en 2002, suivent le mouvement. Bientôt rejointes par de nouvelles structures (en Essonne, en Auvergne, à Tours...), elles créent l'association « Réseau des Écoles de la 2^e Chance en France » et publient une charte des principes tirée de la mutualisation de leurs expériences. Un processus de labellisation a ensuite été mis en place. Chaque établissement jouit ainsi d'une certaine autonomie, notamment dans les modes de gouvernance, l'organisation et les partenariats locaux. Mais pour utiliser la marque École de la Deuxième Chance et obtenir le label, indispensable à l'octroi de certains financements, il doit respecter un certain nombre de principes, qui on fait le succès du dispositif.

Construire un projet

Le maître mot, ici, est l'individualisation. Individualisation de la durée de la formation, qui s'élève en moyenne à dix mois, mais peut être plus longue. Individualisation du programme, adapté à chacun. Le seul critère d'entrée est la motivation. Le jeune est accompagné tout au long de son parcours pour construire un projet professionnel, qu'il valide et affine par plusieurs stages en entreprise. Parallèlement, chacun suit une remise à niveau en français, en maths, en informatique et acquiert les compétences sociales indispensables à la vie professionnelle et à la citoyenneté. Chacun peut aussi être accompagné pour résoudre ses difficultés sociales, grâce au réseau établi avec les institutions du territoire.

Un mur de verre culturel

Les sorties culturelles sont, elles aussi, au programme. « Beaucoup d'entre eux n'ont jamais quitté leur région ou leur quartier, rappelle Édith Cresson, Présidente de la fondation des Écoles de la Deuxième Chance. Ce mur de verre culturel est encore plus important que celui de l'argent. Certains ont voyagé en Allemagne sur les pas de Jean-Sébastien Bach, d'autres ont visité Orléans-sur-Glane. D'autres encore suivent avec beaucoup d'intérêt des cours de philosophie. » À la fin de leur parcours, les jeunes reçoivent une attestation de

Un nom qui interpelle

« Le nom de l'École interpelle tout de suite, remarque Nicolas Mémétrier, gérant du restaurant La Palme rouge à Saint-Dizier (Haute-Marne). On se dit qu'en effet, tout le monde a droit à une deuxième chance et on a envie de la donner. » Depuis qu'il a ouvert son restaurant, en 2007 -il avait alors 27 ans-, il collabore avec l'École de la Deuxième Chance de Saint-Dizier. « Je prends régulièrement des stagiaires, je leur fais découvrir progressivement tous les aspects du métier, de la connaissance des produits frais à la mise en place de la salle ou à la pâtisserie. Malgré leurs difficultés ils sont tous très avenants, très motivés, gonflés à bloc. Ils sont très bien suivis par l'école. Quand des postes se sont libérés, je les ai proposés à d'anciens stagiaires, l'une est maintenant vendeuse dans notre service traiteur, l'autre agent d'entretien. J'espère ouvrir un nouvel établissement d'ici deux ou trois ans et pouvoir proposer des postes à mes anciens stagiaires. »

compétences acquises et un portefeuille de compétences, conçus dans une perspective de formation tout au long de la vie. En 2010, on dénombre 24 Écoles, présentes dans 14 régions et sur 63 sites. En 2009, elles ont accueilli 5 700 jeunes qui avaient en moyenne 20 ans. 93 % d'entre eux n'avaient pas le niveau 5. 44 % habitaient les quartiers liés à la politique de la ville. 59 % des jeunes ont une sortie positive (22 % en formation qualifiante et 37 % en emploi). Les plus gros débouchés se situant dans l'hôtellerie-restauration et dans le BTP.

Montée en puissance

Les régions sont le principal financeur du dispositif, au côté du FSE, des départements, des agglomérations, des villes et des entreprises, via la taxe d'apprentissage. Ce sont les régions qui assurent notamment le versement d'indemnités (d'environ 350 euros par mois). En 2009, l'État a décidé d'intervenir financièrement, ce qui a eu un véritable effet de levier sur le développement du réseau. 9 300 jeunes devraient ainsi être accueillis en 2010 et 10 500 en 2011. De nouvelles écoles vont ouvrir dans l'Ouest, jusqu'ici peu couvert (Nantes, Rennes, Vitré...), mais aussi à Dunkerque, Valenciennes, Chambéry, Saint-Étienne, Clichy (Hauts-de-Seine) en Languedoc-Roussillon... Sans oublier la Martinique, la Réunion et Nouméa.

Sylvie Karsenty

En **piste** pour un emploi plus sûr



Depuis septembre, la plateforme STEP permet aux salariés précaires du grand Roissy de sécuriser leur parcours. Ils sont suivis pas à pas par des conseillers du Fongecif et de l'AFPA connaissant bien ce territoire lié à l'aéroport Roissy CDG.

Agent de nettoyage d'avion, conductrice de bus, agent de restauration, agent de sûreté, agent d'accompagnement... Ce sont les métiers des premiers salariés à s'être inscrits à la plateforme STEP qui a ouvert ses portes à Villepinte le 15 septembre dernier. La première année de STEP correspond à une phase d'expérimentation, avec un objectif de 150 personnes suivies. « *Beaucoup des entreprises de la zone aéroportuaire ont été touchées par la crise du transport aérien, constate Daniel Jaecklé, directeur du GIP Emploi Roissy CDG. Afin d'accompagner les mutations de ce secteur et des secteurs qui lui sont liés, le GIP a mis en place un dispositif qui comprend deux volets, l'un à destination des salariés, l'autre à destination des entreprises. Ce dispositif est une déclinaison territoriale de la convention signée le 16 avril 2009 par l'État, le Conseil régional d'Ile-de-France et les partenaires sociaux.* » En réponse à la crise économique, cette convention vise à mettre en place « *des actions concertées pour la sécurisation des parcours professionnels et la consolidation de l'emploi.* »

Un dispositif partenarial

Cofinancé par l'État, la Région, le Fongecif Ile-de-France et le GIP, le dispositif à destination des salariés s'est concrétisé dans la plateforme STEP. « *Nous sommes partenaires de ce dispositif car les*

salariés de ce territoire sont fragilisés à la fois par leur type de contrat (interim ou CDD), par des allers-retours entre l'emploi et le chômage et par le caractère saisonnier des activités, explique Sandra Le Goascogne, chargée des partenariats et des mutations économiques au Fongecif Ile-de-France. Ces salariés constituent pour nous un public prioritaire, aussi bien pour être accompagnés que pour bénéficier d'un Congé Individuel de Formation (CIF). Notre participation à STEP s'inscrit à la fois dans la convention tripartite État/Région/Partenaires sociaux de 2009 et dans une convention Accueil Information Orientation que nous avons signée en juin dernier avec le Conseil régional. Elle nous permet de détacher du personnel sur la plateforme STEP et dans les Maisons de l'Emploi de Saint-Quentin en Yvelines, Corbeil-Evry et Nanterre. Ce sont des conseillers spécialisés dans l'accompagnement des salariés. » Sur ce territoire, l'AFPA pilote déjà la plateforme FORCE. Installée à Villepinte, elle accompagne chaque année 500 à 600 demandeurs d'emploi qui souhaitent travailler sur l'aéroport. Fort de cette expérience et de sa parfaite connaissance du territoire, l'AFPA a donc été choisie comme

opérateur de STEP et a mis ses locaux à sa disposition. « Ce projet a une dimension partenariale encore inédite sur cette zone », remarque Nicolas Rivier, Responsable des plateformes FORCE et STEP. L'équipe de conseillers comprend trois postes en équivalent temps plein, deux de l'AFPA et un du Fongecif. « Ils ont mis en commun l'expérience des deux structures pour créer des outils communs », note Sandra Le Goascogne.

Une stratégie de sécurisation du parcours

Pour bénéficier de ces services, les salariés doivent résider en Île-de-France et travailler sur le secteur du pôle économique de Roissy. Ils doivent être en activité au moment de leur inscription, qu'ils soient en intérim, en CDD ou en CDI si leur emploi est menacé. « Même si leur statut change, ils continuent à être suivis par STEP », précise Sandra Le Goascogne. L'inscription dans le parcours démarre par la signature d'un contrat, la plateforme s'engageant à délivrer ses prestations, la personne s'engageant à venir aux rendez-vous et à entreprendre des démarches. Le suivi est personnalisé et dure six mois. Dans une approche de coaching, les salariés rencontrent

tous les mois un conseiller pour établir un diagnostic de leur situation et définir une stratégie de sécurisation de leur parcours : rester dans le même métier en changeant d'employeur, évoluer dans le poste en montant en compétences ou se reconverter. Ils peuvent ensuite être accompagnés vers une formation, une VAE ou vers l'emploi et peuvent s'appuyer sur une gamme d'ateliers de positionnement et de développement de leurs compétences. Les salariés suivis par la plateforme ont également accès à un centre de ressources, qui dispose notamment de répertoires de sites Web, dédiés à des secteurs (logistique, hôtellerie-restauration, sécurité...) ou à des thématiques (projet professionnel, emploi, formation...). Ils y sont accompagnés pour leurs recherches et leurs démarches. Le deuxième volet du dispositif est en cours d'élaboration, il vise les entreprises. « Nous sommes en train d'élaborer une offre pour les entreprises, dans une logique de gestion territoriale des emplois et des compétences, explique Daniel Jaecklé, directeur du GIP. Nous visons plus particulièrement les TPE et les PME. »

Sylvie Karsenty



Un territoire très "aérien"

Ce qu'on commence à appeler le grand Roissy recouvre la zone d'influence de l'aéroport de Roissy CDG, située sur trois départements différents (le Val d'Oise, la Seine Saint-Denis et la Seine-et-Marne). Devant les spécificités de ce territoire, l'ensemble des acteurs politiques, économiques et sociaux ont souhaité mettre en place une instance permettant d'échanger et de décider collectivement des actions à entreprendre dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'accompagnement RH des entreprises.

Le GIP (groupement d'intérêt public) Emploi Roissy CDG regroupe ainsi 87 membres répartis dans 6 collèges : collège État (préfecture de région, préfectures, rectorats, Pôle emploi), collège Collectivités territoriales, collège Entreprises, collège Accueil et structures d'intermédiation (AFPA, Maisons de l'emploi, Missions locales, universités, OPCA...), collège des acteurs économiques (Chambres de commerce, chambres de métiers, organisations patronales...), collège des Organisations syndicales (CFDT, CGC, CGT, FO). Le GIP est financé par l'État, la Région, les trois départements et ADP (Aéroports de Paris).

La **dépense globale** de formation s'élève à **30 milliards d'euros**

D'un montant total de 29,8 milliards d'euros en 2008, la dépense nationale pour la formation professionnelle et l'apprentissage s'accroît de 5,3 % par rapport à 2007 (28 milliards en 2007), indique le « Jaune », l'annexe au projet de loi de finances 2011. Rapporté au PIB*, l'effort de formation de la Nation reste autour de 1,5 % « *en légère hausse toutefois en 2008* ». Il retrouve quasiment le niveau atteint en 2002-2003, après un léger fléchissement entre 2004 et 2007. Les entreprises restent, de loin, le principal financeur de la formation professionnelle et de l'apprentissage avec 42 % de la dépense globale (12,6 milliards d'euros, 5 % de plus qu'en 2007). Le taux de participation des entités de plus de 10 salariés s'élève en moyenne à 2,93 % de la masse salariale brute en 2009, alors que l'obligation légale est de 1,6 % soit une relative stabilité depuis 2003 et ce « *malgré une conjoncture peu favorable en 2009* ».

Le rôle d'interface des Opca

Les Opca continuent de gagner en importance : 49 % des dépenses des entreprises en direction des actifs occupés du secteur privé passent par leur intermédiaire. En conséquence, les dépenses des Opca augmentent à un rythme soutenu (+11 %) alors que les dépenses de formation directes des entreprises de plus de 10 salariés se réduisent légèrement (-1 %). Ces entreprises confient une part toujours croissante de leur contribution « plan de formation » aux Opca, notamment du fait de l'intérêt qu'elles y trouvent pour externaliser la gestion des conventions avec les organismes de formation**. Par ailleurs, le document budgétaire note « *à titre provisoire* » qu'en 2009, les sommes versées aux Opca ont progressé de deux points en raison probablement de la contribution de 13 % au FPSPP (Fonds

En 2008, 29,8 milliards d'euros ont été consacrés à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage, soit 1,5 milliard de plus qu'en 2007. L'entreprise reste le premier financeur avec un rôle croissant des Opca.

paritaire de sécurisation des parcours professionnels). L'État est le deuxième contributeur : sa dépense, en augmentation de 8 % en 2008, représente 16 % du total. Les régions arrivent juste derrière, avec 15 % des dépenses totales et une hausse de 4 % de leurs crédits. Le reste de la dépense est assuré à hauteur de 4 % par les autres administrations et l'Unédic (dont la dépense est en baisse de 3 %). Quant aux particuliers qui financent eux-mêmes leur formation, leur part dans la dépense globale est de 4 %, soit une hausse conséquente de 9 %.

Les salariés, principaux bénéficiaires des fonds

Les salariés demeurent les principaux bénéficiaires des fonds de la formation continue (83 % des dépenses des entreprises), dans un contexte de début de crise et de retournement de l'emploi, et au moment où la dépense pour la formation des demandeurs d'emploi repart à la hausse (+ 8 %). La dépense pour les jeunes est stable. Les entreprises ont toutefois augmenté de 7 % le montant

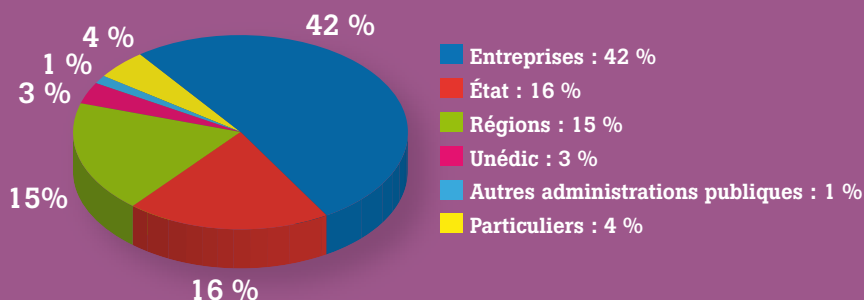
de leurs dépenses au titre des contrats de professionnalisation en 2008 par rapport à 2007, soit 1,1 milliard d'euros qui a transité par les Opca. L'apprentissage s'est développé de façon moins dynamique qu'en 2007 (+2 % en 2008 contre +7 % en 2007). Pour l'État cependant, l'apprentissage avec 1,7 milliard d'euros est son principal poste de dépenses (en dehors de celles consacrées à la formation de ses propres agents). D'autre part, après un recul entre 2005 et 2007, la dépense de l'État pour les demandeurs d'emploi progresse de nouveau en 2008 (+14 %). Sa dépense en direction des actifs occupés du secteur privé aussi (+17 %) en raison de l'augmentation de son financement de formations continues dans l'enseignement supérieur pour ces publics (+16,3 %).

Valérie Grasset-Morel

*Produit intérieur brut

**Les TPE de moins de 10 salariés sont tenues de verser leur contribution « formation » à leur Opca (0,55 %).

LA DÉPENSE NATIONALE POUR LA FORMATION ET L'APPRENTISSAGE EN 2008





« Multiplier les points de contact entre les chômeurs et les employeurs », en augmentant le nombre des forums d'emplois régionaux. Répondre au besoin d'interactivité exprimé par les sondés : 91 % d'entre eux aimeraient pouvoir consulter leur conseiller par mail quand ils en ont besoin.

Pôle emploi : 66% des demandeurs d'emploi globalement satisfaits

Si deux tiers (66 %) des demandeurs d'emploi se disent « globalement satisfaits » des services de Pôle emploi, ils ne sont que 52 % à juger suffisante l'aide fournie pour les aider à retrouver un emploi, selon une étude Ipsos réalisée à la demande du gouvernement.

« **U**n an et demi après la création de Pôle emploi, deux tiers des demandeurs d'emploi valident le principe de la fusion », se réjouit Laurent Wauquiez, secrétaire d'État à l'Emploi en présentant les résultats de la consultation par courrier électronique, lancée en septembre dernier auprès de 500 000 demandeurs d'emploi*. 66 % de ceux qui ont répondu au questionnaire se disent « globalement satisfaits de Pôle emploi », et jugent les démarches plus simples (69 %) et plus rapides (67 %) qu'auparavant. C'est surtout le traitement des dossiers d'allocations (80 %) ou la qualité de l'accueil et de l'écoute (75 et 79 %) qu'ils apprécient. En revanche, ils ne sont que 52 % à apprécier les services proposés pour les aider à retrouver un emploi... Et les publics les plus fragiles sont les plus réticents : on ne trouve que 59 % des

chômeurs de moins de 25 ans, 59 % des chômeurs de très longue durée et 53 % des demandeurs d'emploi non indemnisés pour se dire satisfaits.

« Sur le volet accompagnement vers l'emploi, nous sommes moins bons », reconnaît Laurent Wauquiez, qui invite Pôle emploi à explorer plusieurs pistes, et notamment l'amélioration de l'information fournie : 44 % des demandeurs d'emploi ne savent pas quels sont les métiers les plus recherchés par les entreprises de leur région. Il souhaite également « multiplier les points de contact entre les chômeurs et les employeurs », en augmentant le nombre des forums d'emplois régionaux. Il propose enfin de répondre au besoin d'interactivité exprimé par les sondés : 91 % d'entre eux aimeraient pouvoir consulter leur conseiller par mail quand ils en ont besoin. Reste que la meilleure façon de répondre aux attentes des demandeurs

d'emploi, serait de les aider à sortir du chômage. En lançant cette consultation, Laurent Wauquiez se voulait optimiste : « La stabilisation du taux de chômage en 2010, puis sa baisse en 2011 donnent la possibilité de repartir à l'offensive. Cette consultation fournit un point d'appui pour définir une stratégie et des priorités. » Les derniers chiffres publiés sont pourtant moins encourageants : on comptait 2 697 000 chômeurs au sens du BIT à la fin septembre (+0,2 % en un mois), et presque 4 millions de demandeurs d'emploi de catégories A, B et C (+ 28 300 inscriptions en septembre).

Philippe Tranchart

*Confiée à Ipsos, la Consultation des usagers et agents de Pôle emploi a été réalisée par courrier électronique entre le 6 septembre et le 5 octobre 2010 auprès de 500 000 demandeurs d'emploi. Un peu plus de 100 000 réponses ont été traitées.

Cent plateformes pour **lutter** contre le **décrochage scolaire**



Faciliter l'orientation, la formation et l'emploi des jeunes, favoriser leur autonomie et encourager leur engagement, tels sont les objectifs du plan Agir pour la jeunesse qui entre dans une deuxième étape.

« **E**n moins d'un an, 80 % des mesures du plan Agir pour la jeunesse ont été mises en œuvre,

a affirmé Marc-Philippe Daubresse, ministre de la Jeunesse et des Solidarités actives lors d'un bilan d'étape qui s'est tenu le 28 septembre. Cent pour cent des mesures sont annoncées. »

Parmi les principales réalisations, l'extension du RSA (Revenu de Solidarité Active) aux jeunes de moins de 25 ans ayant travaillé au moins deux ans et la création du service civique. Un dispositif qui, selon Martin Hirsch, président de l'Agence du service civique, « ne concerne pas seulement les jeunes qui ont envie spontanément de s'engager mais aussi ceux qui sont en panne de projets, certains parce qu'ils se sont mal orientés, d'autres parce qu'ils ont raté une première année d'études. »

Un délégué à l'information et à l'orientation a été nommé en juin, il est notamment chargé de coordonner la politique d'information et d'orientation (voir trois questions à) et la lutte contre le décrochage scolaire. Un droit pour les jeunes de 16 à 18 ans à préparer leur vie active a été instauré par la loi du 10 mars 2010. « Le service public de l'orientation tout au long de la vie et tous les organismes qui y participent s'organisent au plan régional et local pour permettre à tout jeune âgé de seize à dix-huit ans sorti sans diplôme du système de formation initiale et sans emploi de se réinscrire dans un

parcours de formation, d'accompagnement ou d'exercer une activité d'intérêt général lui permettant de préparer son entrée dans la vie active. »

Des actions expérimentales ont été menées pour identifier les décrocheurs. « Les jeunes sortis du système scolaire sans solution ne sont pas faciles à identifier car ils se trouvent dans un *no man's land* », remarque Nicolas Madiot, coordonnateur académique, responsable de la plateforme Espadon (Espace partagé des données pour les jeunes sans solution) de Nantes. Ce logiciel vise à partager les données entre les différents acteurs de l'insertion. Une autre expérimentation, menée avec des Missions locales, a pour objectif de réduire le taux d'abandon dans l'alternance.

Côté alternance, un portail a été mis en place ainsi que des ateliers qui déboucheront sur un grand plan en faveur du développement de l'alternance d'ici à la fin de l'année. Les mesures pour favoriser l'alternance ont été prolongées jusqu'à la fin de l'année. Le nombre de places en CIVIS (Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale) et le montant de l'allocation ont été augmentés.

Deux nouvelles allocations expérimentées

Une deuxième étape a été engagée, avec notamment la création de cent plateformes de lutte contre le décrochage scolaire. L'objectif est double : repérer les jeunes en situation de décrochage

et leur apporter une solution qui peut être la réinscription dans un parcours de formation, un apport complémentaire sur les savoirs et les compétences de base, des apprentissages ciblés en vue d'une insertion professionnelle, une entrée en école de la deuxième chance, dans lesquelles 5 000 places nouvelles ont été ouvertes en 2009 (voir article page 26) Les expérimentations ont montré que l'aide au passage du permis de conduire ou le soutien à un projet de mobilité internationale pouvaient remotiver les jeunes.

Enfin, deux Revenus Contractualisés d'Autonomie (RCA), d'un montant mensuel de 250 euros, vont être expérimentés auprès de 9 500 jeunes de 18 à 25 ans. Le premier concerne les jeunes les plus en difficulté, qui s'engageront à rechercher un emploi et à suivre une formation et qui bénéficieront d'un accompagnement renforcé. Les seconds, titulaires d'une licence à la recherche d'un emploi depuis plus de six mois seront suivis par l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres).

Cette expérimentation fera l'objet d'une évaluation par un organisme tiers. Celui-ci comparera deux cohortes de jeunes, ceux qui perçoivent l'allocation et ceux qui bénéficient seulement d'un accompagnement renforcé afin de déterminer si l'allocation a un effet sur le parcours vers l'emploi.

Sylvie Karsenty

Des lieux uniques pour tous

Trois questions

à

Jean-Robert Pitte,

délégué à l'information et à l'orientation



Jean-Robert Pitte

Géographe, membre de l'Institut, président de l'Université de Paris-Sorbonne. Il a été nommé en juin Délégué à l'Information et à l'Orientation (DIO) auprès du Premier ministre.

Géographe, membre de l'Institut, Jean-Robert Pitte a notamment été président de l'Université de Paris-Sorbonne. Il a été nommé en juin Délégué à l'Information et à l'Orientation (DIO) auprès du Premier ministre. Il répond à nos questions.

Quelles sont vos missions ?

Jean-Robert Pitte : Dans la lettre de mission qu'il m'a adressée le 31 août, le Premier ministre rappelle que « le nouveau service public de l'orientation tout au long de la vie doit permettre à toute personne, qu'elle soit sous statut scolaire, apprenti ou étudiant, en activité ou en recherche d'emploi, d'accéder à une information complète sur les emplois, les métiers et les formations ainsi qu'à un conseil personnalisé ». Dans cette perspective, il m'a chargé de coordonner la politique d'information et d'orientation, de créer un accueil dématérialisé pour tous et de mettre en place une politique de labellisation des structures d'information et d'orientation, dites lieux uniques

d'orientation. Le service dématérialisé sera gratuit et accessible à tous, sous forme d'un numéro vert et d'un site Internet.

Comment envisagez-vous ces « lieux uniques » ?

J-R. P. : Nous souhaitons améliorer la qualité du service rendu, afin que chacun puisse bénéficier d'informations et de conseils -gratuits- lui permettant de s'orienter tout au long de sa vie, sans être ballotté d'un lieu à l'autre. Il faut pour cela promouvoir les pratiques coopératives et le travail en réseau, comme le font déjà beaucoup d'organismes. Les lieux d'accueil sont de deux types : certains, comme les cités des métiers,

regroupent sous un même toit des organismes qui coopèrent entre eux et accueillent le public. D'autres, séparés géographiquement, ont signé des conventions et peuvent s'adresser mutuellement des personnes, en facilitant leurs rendez-vous.

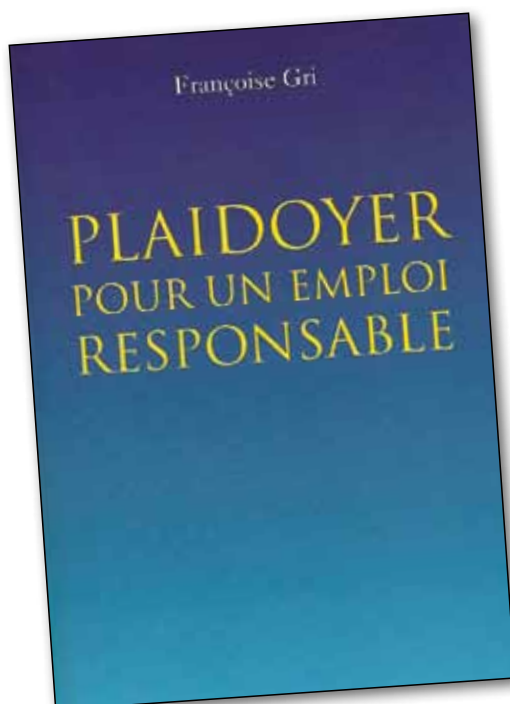
La labellisation des structures se fera au niveau régional, elle sera assurée par les CCREFP (Comités de Coordination Régionaux de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), sous la présidence du préfet et du président de région. Les structures devront présenter un dossier et prouver qu'elles répondent à un certain nombre de critères.

Quel est votre calendrier ?

J-R. P. : Le service dématérialisé devrait être mis en place avant l'été. À cette date, une première vague de labellisation de lieux uniques devrait également avoir eu lieu.

Propos recueillis par Sylvie Karsenty

à lire...



Plaidoyer pour un emploi responsable

Françoise Géri

Stock, 19 €

« *Il ne faut pas gâcher la crise* » : en septembre 2009, Françoise Géri cosignait une tribune dans le Figaro invitant à profiter des circonstances pour « *penser différemment l'entreprise, une entreprise tournée vers le profit, certes, mais toujours en créant de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes et de la société.* » Un an plus tard, elle développe cet appel dans ce qu'elle nomme son « *carnet de route au long de la crise.* »

Placée par ses fonctions de présidente de Manpower France entre les entreprises ébranlées par la tourmente et les intérimaires sans emploi, l'auteur a bénéficié d'un poste d'observation privilégié dont elle se serait sans doute bien passée. « *Nous avons vécu une accélération des mutations en germe sur le marché de l'emploi* », note-t-elle, soupçonnant que ces mutations pourraient former « *une ligne de partage entre (...) l'avant et l'après de cette crise (...) et configurer l'emploi et le travail des années qui viennent.* » La flexibilité s'est installée dans les pratiques : « *L'agilité, d'une entreprise sur ses marchés, d'un individu dans l'entreprise et d'une entreprise à l'autre, deviendra peu à peu une norme de*

fonctionnement et de croissance. » Mais la flexibilité n'est possible que si on répond aussi au besoin de sécurité des individus en organisant les parcours professionnels. Optimiste, Françoise Géri affirme voir monter un « *sentiment de responsabilité* » : « *Une responsabilité d'entreprise face à l'emploi, à ses collaborateurs, aux actionnaires, (qui) a pris l'ampleur d'une attitude indépassable de l'action d'un patron dont le seul critère de rentabilité ne suffit plus à assurer la pérennité et la valeur de son entreprise.* » À l'appui de ses dires, elle laisse la parole aux journalistes du Journal des Entreprises, qui tracent le portrait d'une trentaine de chefs d'entreprises « *qui ont tenu face à cette déferlante, (...) en protégeant leurs collaborateurs et en faisant le pari de l'avenir* ». Cette fresque d'une « *France exemplaire qui a subi la crise en serrant les poings* » est aussi un plaidoyer pro domo : « *Cette France de bâtisseurs (...), la soutenir, ce fut pour nous, Manpower, décider de rester présents dans tous les bassins d'emploi pour être à leurs côtés dans la tempête et pour la reprise. Ce fut, pour nous, décider de ne pas engager de plan social alors que notre activité s'effondrait chaque jour.* »

Philippe Tranchart

Vers un **design** de la **formation**



L'un des défis majeurs auquel l'AFPA doit aujourd'hui faire face est de développer sa place sur le marché concurrentiel. Je suis persuadé que l'innovation est un des moyens pour y parvenir.

Que signifie innover, pour un organisme de formation qui a soixante ans de pratique ? Et comment aborder cet enjeu ?

Il me semble d'abord qu'innover consiste à changer de posture, de regard. Ce regard doit se porter avant tout sur le client : qu'il soit consommateur (stagiaire) ou acheteur (prescripteur, entreprise), il s'agit de se demander ce qu'il veut apprendre et comment il veut l'apprendre.

Cette question incite à s'interroger sur l'offre que l'organisme propose à ces clients. Il nous apparaît évident, désormais, que l'AFPA n'offre pas des « produits » mais bien des « services ». Un service qui consiste non seulement à transmettre le geste professionnel mais plus utilement encore, l'intelligence de ce geste.

Reste à trouver l'intelligence pédagogique qui permettra de transmettre l'intelligence du geste. Pour innover en la matière, je propose de passer de la logique d'ingénierie à celle de design.

On est familiarisé avec le design de l'objet. Je crois qu'il est temps de se familiariser avec le design mental. J'entends par là redessiner une pensée, donner forme à de nouveaux concepts de formation susceptibles de déboucher sur de nouveaux modes de transmission d'expérience et de savoir.

Cela suppose évidemment de mettre en place des modes d'organisation du travail – le management – et des lieux de transmission du savoir – nos campus – qui y soient favorables. Mais ce ne sont là que les conditions qui permettent de donner un nouveau sens au métier de la formation. Et d'assurer son efficacité.

Il y a un an, je conclusais l'un de mes « bloc-notes » en invoquant l'idée de Schumpeter : « l'innovation intervient quand elle rencontre le client ». L'AFPA continue de progresser sur cette voie, convaincue que si cette rencontre vise un objectif de performance économique, elle passe aussi par un plaisir plus fondamental. D'une part le plaisir du client à consommer le service parce qu'il correspond à son envie de se former autrement, ce que permet l'innovation, parce qu'il correspond à son besoin et à son but : acquérir un métier pour accéder à l'emploi. D'autre part, le plaisir du formateur et plus généralement du salarié, qui retrouve ainsi le sens dans son travail.

Dans son « Éloge du carburateur », Matthew B. Crawford demande : « *Qu'est-ce qu'un travail susceptible de nous apporter à la fois sécurité et dignité ?* » Ce brillant universitaire, bien payé pour travailler dans un think tank à Washington, démissionne au bout de quelques mois pour ouvrir... un atelier de réparation de motos. Explication : « *J'ai vite compris qu'il y avait plus de travail intellectuel dans le cadre d'un atelier de motos que dans mon précédent boulot* ».

C'est vers ce dessein qu'évolue l'AFPA.

Philippe Caïla

Directeur général de l'AFPA

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Philippe Caïla'.

- Forum de recrutement -

PARIS DE L'EXPERIENCE ET DE L'EMPLOI DES SENIORS



MERCREDI 1^{er} DECEMBRE 2010
10H - 18H

AU CENTQUATRE
5 RUE CURIAL - PARIS 19^e

ENTREE LIBRE ET GRATUITE - SE MUNIR DE CV

M 7 - RIQUET BUS 54, 60 - RIQUET

100
RECRUTEURS
EN DIRECT



INFORMEZ-VOUS, PREPAREZ-VOUS : WWW.SENIOR-COMPETENCE.FR | 01 53 95 15 15

MAIRIE DE PARIS



LE CENT
QUATRE VILLE DE PARIS
ÉTABLISSEMENT
D'ARTISTIQUE

CARREFOURS
POUR L'EMPLOI
ARMÉES/COLLECTIVITÉS/ENTREPRISES

île de France

pôle emploi